



العلوم السلوكية

دكتورة

جيهان رجب

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دكتورة

ليلى مازن

مدرس إدارة الأعمال

دكتور

بشري زايد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة ـ جامعة عين شمس



٢٠١٠ - ٢٠١١

العلوم السلوكية

دكتورة
جيهان رجب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد

دكتورة
ليلى مازن
مدرس إدارة الأعمال

دكتور
بشري زيدان
مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٠ - ٢٠١١

بسم الله الرحمن الرحيم

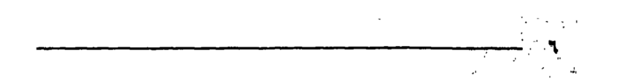
يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اصْبِرُواْ وَصَابِرُواْ
وَرَابِطُواْ وَاتَّقُواْ اللّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

صدق الله العظيم
سورة آل عمران (آية ٢٠٠)

رقم الإيداع : ٢٠١٢٩/٢٠١٠

ماس للطباعة
ت : ٢٣٥٩٤٥٩٤ - ٢٣٨٠٤٣٣١

قائمة المحتويات



المقدمة :

إن السلوك الإنسانس هو مجموعة من التصرفات أو الأفعال أو ردود الأفعال والتغيرات الخارجية والداخلية التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجودة ومقتضيات البيئة الإجتماعية التي يعيش فيها.

وتختص العلوم السلوكية بالدراسة للسلوك الإنساني ، حيث تهتم بدراسة العمليات الإنسانية الفردية ، والعمليات الجماعية بين الأفراد ، ويركز هذه العلم على العديد من العلوم منها ، علم الإجتماع ويهتم ببناء المجتمع والعوامل التي تؤثر فيه ، وعلم النفس والذي يدرس السلوك البشري ، وعلم النفس الإجتماعي حيث يهتم بدراسة السلوك الإجتماعي للفرد والمجتمع والتأثير المتبادل بينهما ، وعلم الأجناس ويهتم بدراسة عادات الجنس البشري ومتطورة وعلم النفس الصناعي ويهتم بدراسة سلوك الفرد فى المنظمات الصناعية وعلاقته بها وأثره على وقوع الحوادث ، وعلم النفس التنظيمي ويتعرض للسلوك الإنساني مع الأخرين فى المنظمات الإدارية والدوافع والتحفيز.

وإن سلوكيات العاملين فى مواقع الإدارة المختلفة تعد تبتزله الروح التي تبعث فيها الحياه والحركة مما ينعكس على حركة الأداء والنشاط فى الإدارة وما تتسم به من كفاءة وفعالية فى السلوك والأداؤ وأثره على الإنتاج والإنتاجية – كماً وكيفاً – فى هذه المواقع.

كما أن حركة التغيير والتطوير والعولمة التي لحقت بمجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كان لها انعكاساتها على سلوكيات وعلاقات العاملين فى الإدارة والناس واشتد حدة المنافسة بين المنظمات حول إرضاء الكفاءات المتميزة من العاملين واجتذابهم من ناحية وحول إرضاء العملاء من ناحية أخري مما جعل هذا العلم يلقى إهتماماً متزايداً من الفكر

الإداري بصفة خاصة والإنساني بصفة عامة على المستويين العالمي والمحلـــي على حد سواء وما ينتشر حول هذا العلم من أبحاث علمية وآراء مستفيضة.

ويهدف هذا الكتاب إلى إلمام الطالب أو الباحث أو الممارس بالموضوعات الحديثة فى العلوم السلوكية ، وذلك من خلال تسع وحدات تعليميـــه ، وتتناولـــه المؤلفان على الوجه التالى :

دكتورة جيهان رجب تناولت: موضوعات تعريف العلوم السلوكية ، والإدراك الحسي والإتجاهات والإتصال.

دكتورة ليلى مازن : تناولت موضوعات التعلم والتذكر والتفكير ، ودوافع السلوك ، والشخصيه و التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار .

دكتور بشري زيدان: تناول موضوعات ضغوط العمل والقيـــادة والـــصراع واتخاذ القرارات.

ونرجو وندعو الله أن يكون هذا الكتاب عوناً للدارسين والممارسين وندعو الله سبحانه وتعالي بالعون فى تطوير هذه المحاولة فى طبعة أخـــري بـــإذن الله تعالى.

والله ولي التوفيق،،،

المؤلفون

الفصل الأول

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

الفصل الأول

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذاالفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلى :

- مفهوم العلوم السلوكية .
- اسس العلوم السلوكية (علم نفس – علم الاجتماع – علم الانثربولوجيا "علم الإنسان") .
- مفهوم السلوك الإنسانى وماالذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه .
- أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة .

المخرجـات :

بعد دراسة هذاالفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

☜ ألم المقصود بالعلوم السلوكية والعلوم التى استمدت منها.وهى علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان

☜ تعرف على مفهوم السلوك الإنسانى ولماذا يختلف سلوك كل فرد عن الآخر وما هى أنواع السلوك وخصائصه

☜ تعرف على الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة .

المحتويات

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية .

ثانياً : السلوك الإنسانى .

ثالثاً : أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة.

العلوم السلوكية

تعريف ومناقشة المفهوم

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية:

تواجه منظمات الأعمال المعاصرة مشاكل عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية للمنظمة إلى زيادة التفاعل الإيجابى مع البيئة الاجتماعية التى تعمل فيها . وقد وجد أن العنصر الإنسانى يلعب دوراً رئيسيا فى جميع المحاولات لحل تلك المشاكل . ولذلك أخذ الاهتمام يتجه أكثر فأكثر نحو تفهم أكبر للسلوك الإنسانى فى جميع المنظمات على اختلاف أنواعها .

ورغم أن " الاحساس الفطرى " و "التفكير البديهى" ؛ يساعد فى تفهم السلوك الإنسانى والتنبؤ به وضبطه أو التحكم فيه إلا أن ذلك لن يكون بديلا للمدخل التحليلى المنظم ، وهذه الحاجة هى التى أدت إلى استخدام نتائج البحث العلمى فى فهم السلوك البشرى (Robbins, 1989) .

من خلال دراسة العلوم السلوكية يمكن تحديد الهدف منها وهو دراسة السلوك الإنسانى بطريقة علمية وتفسيره وتحديد الأساليب العلمية التى يمكن الاعتماد عليها فى التنبؤ به ، وقد استمدت العلوم السلوكية أسسها من ثلاثة علوم :

١- علم النفس Psychology .

٢- علم الاجتماع Sociology .

٣- علم الأنثربولوجيا (علم الإنسان) Anthropology .

وركزت هذه العلوم على اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه ، ورغباته ، واتجاهاته والعوامل التى تؤثر فى شخصيته وبالتالى يؤثر فى سلوكه وتصرفاته ، بالإضافه إلى البيئة الاجتماعية من حيث أثر العوامل الخارجية الموجودة فى المجتمع

المحيط بالفرد وهى الأسرة ، أو المدرسة ، أو الجامعة ، أو العمل ، أو المجتمع ككل يتمثل فى العوامل الاجتماعية والحضارية بما تشمل من عادات وتقاليد وعقائد وأنظمة اجتماعية وقانونية .

وسنقوم بشرح مختصر للعلوم الأساسية التى تسهم فى دراسة السلوك الإنسانى:

١- علم النفس :

يبحث علم النفس فى الحقائق النفسية والسلوك الإنسانى فهو يستخدم الأساليب العلمية فى دراسة طبيعة الفرد والعوامل التى تؤثر عليه وتحدد سلوكه وتصرفاته ويمكن تعريف علم النفس بأنه :

" العلم الذى يبحث دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية والشعورية منها واللاشعورية ، دراسة إيجابية موضوعية تساعد على إفساح المجال القوى والمواهب النفسية كى تنمو وتستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وما يؤدى إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات . (كامل المغربى ، ١٩٩٣)

ويكتسب علم النفس أهميته لإدارة الأعمال لأن الدراسات والنظريات النفسية تمد لرجل الأعمال طريقة فى تفهم العنصر الإنسانى . فقد أظهرت دراسات علم النفس الأوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرائزه وطبيعته وحاجاته والطرق المختلفة التى يمكن إتباعها لحفزه وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية .

وفى عام ١٩١٣ تبلورت الروابط الوثيقة بين علم النفس وإدارة الأعمال بفضل جهود Hugo Munsterberg بما يسمى اليوم "علم النفس الصناعى" ، ويتناول تحليل ودراسة المشاكل الناتجة من وجود الأفراد الكثيرين فى الشركات الصناعية ، والأسس التى تقوم عليها سلوكيات وعلاقات العاملين ببعضهم أو بالإدارة ، وكيفية تحقيق التوازن والاستمرار النفسى للعاملين بهدف زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

ويستخدم علم النفس لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية (كامل المغربى، ١٩٩٣).

أولاً : رفع الكفاية الإنتاجية عن طريق التوجيه والإرشاد الصحيح الصحيح لوضع الشخص فى المكان المناسب الذى يتفق وقدرته فى مساعدته على التكيف فى محيطه الجديد.

ثانياً : التنسيق بين الشخص والوظيفة التى يشغلها عن طريق الاختيار الصحيح لوضع الشخص فى المكان المناسب الذى يتفق وقدرته فى مساعدته على التكيف فى محيطه الجديد .

ثالثاً : زيادة الاستقرار بين الموظفين وتخفيض نسبة دوران الأيدى العاملة من خلال سياسات توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الفرد .... الخ .

٢- علم الاجتماع :

يهتم علم الاجتماع بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على سلوك الإنسان وعلاقة الفرد بالجماعات التى ينتمى إليها ، مثل : مجتمع الأسرة ، مجتمع الأصدقاء ، مجتمع الزملاء ، مجتمع العمل ، وغيرها من المجتمعات التى يكون الإنسان على علاقة بها فيتأثر بمبادئها وتقاليدها .

فعلم النفس يتناول الفرد وحاجاته ودوافعه وانفعالاته ونماذج شخصيته والضغوط الداخلية والمؤثرة فى سلوكه ، بينما نرى أن علم الاجتماع يتناول آثار الضغوط والقوى الخارجية والقيم والمعتقدات على السلوك الإنسانى .

٣- علم الانثروبولوجيا :

يطلق عليه فى بعض الأحيان علم الإنسان Science of Man ويشتمل هذا العلم على مجالين رئيسيين هما :

(أ) الانثروبولوجيا الطبيعية Physical Anthropology .

(ب) الانثروبولوجيا الحضارية Cultural Anthropology .

والانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بالجانب العضوى فى الإنسان وفى النواحى الطبيعية والخلقية فيه ، فيعرض التطورات الجسمية والعضوية للشخص وعوامل وأسباب هذا التطور ، وآثار البيئة والعوامل الاجتماعية والبيئة الأخرى على جسم الإنسان .

أما المجال الآخر وهو الانثروبولوجيا الحضارية يتناول تأثير الحضارة على سلوك الإنسان وتصرفاته ، وتعرف الحضارة بأنها جميع الأفكار والأنماط والقيم التى يتعلمها الفرد نتيجة معيشته فى مجتمع معين .

فالحضارة (أو الثقافة تملى على ما يتعلمه الفرد وكيف عليه أن يتصرف (نمط السلوك) ويرى الباحثون الاجتماعيون أن هناك أسلوبين للبحث هما :

أولاً : أسلوب دراسة الإنسان كوحدة كاملة باعتبار أن الفرد والجماعة والمنشأة والمجتمع والحضارة أجزاء مرتبطة ببعضها بعلاقات تفاعلية وتبادلية .

ثانياً :أسلوب المقارنة بين الحضارات حيث أن سلوك المدير فى منظمة عربية يختلف عن سلوك مدير مماثل فى منظمة أمريكية أو إنجليزية. فالفروقات السلوكية بين المدراء عادة ما تعود إلى الإتجهات الحضارية القائمة فى مجتمعات كل منهم .

هذه هى العلوم الأساسية التى تشكل العلوم السلوكية ، فالعلوم السلوكية لا تعنى فقط علم النفس ، ولكن يركز مفهوم العلوم السلوكية على ثلاث من العلوم الاجتماعية هى علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الانثروبولوجيا (علم الإنسان) ، وقد يضاف إلى العلوم الثلاثة المشار إليها بعض العلوم الأخرى ولكنها لا تحتل نفس الأهمية التى تحتلها هذه العلوم الثلاثة ، فهى تمثل الأعمدة الرئيسية الثلاثة لسلوك الإنسان .

ثانياً : السلوك الإنسانى

إن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنسانى حتى يمكن التنبؤ به والتحكم فيه أو ضبطه فنحن فى حاجة إلى معرفة (على السلمى ،١٩٩٢) : – كيف ولماذا يتصرف البشر بالطريقة المشاهدة ؟

أى ... تفهم السلوك

- كيف ولماذا يتصرف الإنسان فى موقف فى المستقبل حين تطالبه بتنفيذ أعمال معينة والعمل على تحقيقها .

أى ... التنبؤ بالسلوك .

- كيف يتم توجيه السلوك ناحية ما تريده أنت فعلاً ، ومنعه من الانحراف إلى اتجاهات معينة أو مجالات أخرى .

أى ... ضبط السلوك .

وسوف نتناول فى الجزء التالى مفهوم السلوك وما الذى يؤثر فيه وأنواعه وخصائصه .

مفهوم السلوك الإنسانى :

يقصد بالسلوك عموماً هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية أو عقلية أو إجتماعية عندما تواجه أى مثير أو منبهات وبناء على ذلك يمكن تقسيم السلوك إلى :

- سلوك داخلى غير ظاهرى .
- سلوك خارجى ظاهرى .

كما يقصد بالسلوك أيضاً : مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التى يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعى الذى يعيش داخله .

ويمكن أن نحدد بعض الحقائق عن السلوك الإنسانى :

- السلوك الإنسانى يبدو فى تصرفات ، أفعال ، أقوال ، إيماءات ، تلميحات "ظاهرة كما يتخذ صوراً غير ظاهرة" وجهات نظر ، آراء غير معلنة ، تحيزات ، تفضيلات ، رغبات مكبوتة .

- السلوك الإنسانى وسيلة نحو تحقيق هدف ، فالسلوك ليس هدفاً فى حد ذاته "لايعمل الإنسان حباً فى العمل ذاته ، ولكن لتحقيق أهداف أخرى من وراء العمل" .
- السلوك الإنسانى متغير "يمكن القول أنه متجدد وقد يكون أحياناً متقلباً ولكن ليس ثابتاً على منوال واحد" .
- السلوك الإنسانى اجتماعى فالتأثيرات الاجتماعية تؤثر فى تشكيل وتوجيه السلوك فى اتجاهات معينة .
- السلوك الفردى قد يختلف عن السلوك فى الجماعة بما يعكس أثر الجماعة فى تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان منفرداً .
- لكل سلوك سبب (أو أسباب) ، كذلك لكل سلوك نهاية .

* ما الذى يؤثر فى السلوك ؟

لماذا يختلف سلوك فرد عن الآخر ؟ ولماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر ؟

السلوك الإنسانى ما هو إلا محصلة التفاعل بيت عاملى الوراثة والبيئة.

عامل الوراثة : يعنى العناصر التى يتلقاها الفرد فى شخصيته وكيانه العضوى والنفسى عن أبيه وأمه ومن خلالهما عن أجداده الأوائل .

عامل البيئة : ويعنى مجموعة المؤثرات التى يتلقاها الإنسان منذ بداية نشأته وتكوينه إلى مماته ، ويكون مصدرها فى الوسط الذى يعيش فيه الإنسان سواء أخذنا هذا الوسط بالمعنى الضيق والمتمثل فى الأسرة أو المعنى العام والواسع والمتمثل فى المجتمع .

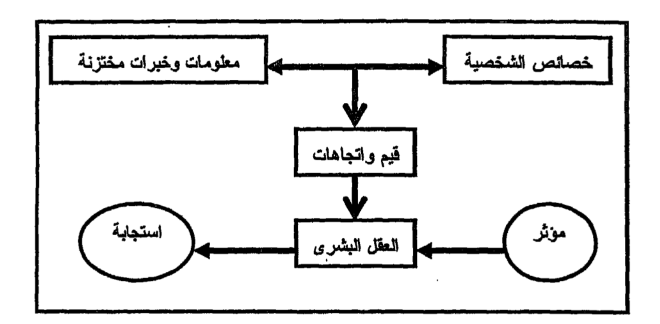
أى أهم المقومات أو المتغيرات المتعلقة بالسلوك هى :

* السن   * الجنس   * خصائص الشخصية
* الوسط أو الإطار الذى يعيش فيه الفرد .
* العوامل البيئية المحيطة بالفرد .

ولكن أنواع السلوك تختلف .. هل هو سلوك فردى أم سلوك اجتماعى ؟

يعتبر السلوك الفردى من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين ، فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة فى حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر) ، ويختلف الأفراد فى ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة) ، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التى تحكم سلوك الفرد ، وإذا نظرنا إلى الأمر فى صورة شكلية نجد أن التكوين الذاتى للفرد يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .

شكل رقم (١/١) السلوك الفردى



يلاحظ :

- لدى كل فرد مجموعة من المعلومات المختزنة نتيجة للخبرات والمواقف التى تعرض لها فى الماضى .
- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التى تنقل إلى العقل (المخ) .
- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل) ، وإدراكها بالصورة التى تتوافق مع قيم اتجاهات الفرد ، وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثرات .

السلوك الجماعى :

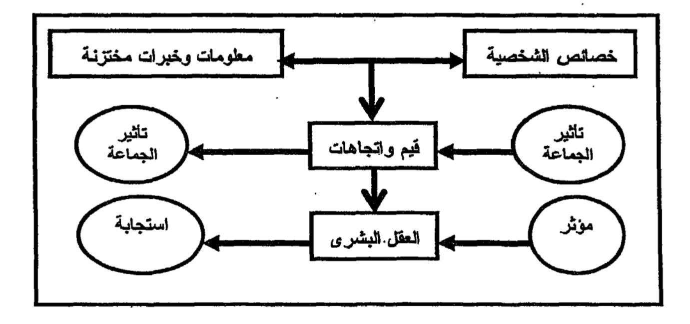
هو السلوك الذى يتمثل فى علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التى ينتمى إليها ، وهو سلوك شائع فى حياتنا ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد .

ولكن فى هذه الرغبة فى الانتماء تفرض على الفرد ضغوطاً من قبل الجماعة تتمثل فى تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة .

وتتوقف درجة تأثير الجماعة علي سلوك الفرد علي مجموعة من العوامل منها:

- الخصائص الشخصية للفرد .
- قوة مركز الفرد ونفوذه داخل الجماعة .
- خصائص الأفراد المكونين للجماعة .

شكل (٢/١) السلوك الجماعى



ما هى أنواع السلوك ؟

قام الكتاب والباحثين بتقييم السلوك إلى العديد من أنواع السلوك منها : (على عبد الوهاب ، ٢٠٠٠) .

١- السلوك المجزى :

عندما يحقق الإنسان _ بواسطة سلوك معين _ الهدف الذى يسعى إليه ويشبع الدافع الذى يريده فإن هذا السلوك يعتبر مجزيا أو فعالا . ذلك لأنه وصل بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة . ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعادة لأنه حقق ما أراد . وتختلف درجة الرضا – انخفاضا وارتفاعا _ حسب درجة نجاح السلوك فى تحصيل النتيجة المحددة . فإذا أخذنا عاملا يؤدى عمله بإتقان ويحرص على زيادة إنتاجيته (سلوك) لأنه يريد الحصول على زيادة فى الأجر (دافع مادى) وتقدير رئيسه واحترام زملائه (دافع معنوى) وقد يكون المحرك أو المثير لهذا السلوك هو القدوة الحسنة والتوجيه السليم من جانب رئيسه المباشر ، أو حصول زملائه على اشباع مادى عندما زادت إنتاجيتهم أو أى سبب آخر ، ونفرض أن العامل قد حصل فعلا على الحافز المادى واحترام رئيسه وزملائه ، فمعنى ذلك أن إتقان العمل وزيادة الإنتاجية كان سلوكا مجزيا . وتكون النتيجة بعد ذلك رضا هذا العامل بدرجة معينة ؛ كبيرة إذ نال ما توقع بالكامل .

٢- السلوك المحبط :

أما عندما لا يحقق الفرد النتيجة التى كان يسعى إليها ، ولا يشبع الدافع الذى أراد إشباعه _ أو أشبعه بدرجة منخفضة جيداً فإن السلوك هنا يكون محبطاً . وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج ، ويظل على حاله ، وربما يزداد فى بعض الحالات . فالإحباط إذن عبارة عن شعور سلبى أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته . وهو شعور ذاتى ، أى خاص بكل فرد على حدة ، ينبع من داخله ويتلون بوجهه نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون . ومن ثم فإن شخصين يواجهان نفس النتيجة لا يحبطان بنفس الدرجة . وذلك أمريتوقف على مجموعة من العوامل هى قدرة الفرد على التوافق مع نفسه والتكيف مع بيئته ، وقدرته على تحمل الفشل ، ودرجة أهمية الإشباع التى يريدها ، والسبب الذى يؤدى إلى عدم الوصول إلى الغايه المطلوبة ، والبدائل المتاحة ، والظروف والعوامل البيئية المحيطة مثل القيم السائدة فى المجتمع – فالثقافة الغربية تعلم أبناءها اليوم "عدم البكاء

على اللبن المسكوب" بمعنى ألا يظل الشخص مثلا يأسف على ما فات ، وإنما يجب أن يقوم ويسعى ويصحح الخطأ...

نفس القيمة الجميلة التى يدعو لها الإسلام وهى العمل المستمر الدءوب وعدم اليأس { يا أيها الإنسان إنك كادح إلى ربك كدحا فملاقيه} [الإنشقاق :٦] .

وعندما لا يتمكن الفرد من الحصول على إشباع حاجته أو تحقيق غايته ، فإن ذلك يحدث بسبب عقبة أو عائق يمنع أو يعطل الوصول إلى النتيجة المطلوبة . وتتعدد العوائق التى تصادفنا فى حياتنا اليومية . فمنها المادى الملموس ، كأن تتعطل السيارة فى الطريق مثلا أو لا يتمكن الشخص من اللحاق بالقطار الوحيد الذى يوصله إلى عمله . ومنها المعنوى غير الملموس مثل قيمة أو عرف أو قاعدة سلوكية ، فقد يريد شخص أن يدخن سيجارة ولكنه يرى لافتة تمنع التدخين . وقد يكون العائق فى الشخص نفسه ، كضعف فى قدرته أو نقص فى معلوماته أو مهارته ، فيرسب طالب فى الاختبار مثلا لأنه لم يستطع أن يستوعب المادة العلمية التى تلقاها . كذلك قد يأتى العائق من أشخاص آخرين – أقرباء أو غرباء _ فى عدم تمكن الفرد من تحقيق غايته . فقد لا يستطيع عامل أن يتم الحصة الإنتاجية المطلوبة ، لأن زميله يتأخر فى إنجاز نصيبه من هذه الحصة . وقد تكون العوائق التى تسبب الإحباط خارجة عن إرادة الفرد _ كمرض يصيبه مثلا ، أو تكون فى حدود سيطرته وإرادته ، كأن يكسل عن بذل المجهود اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة .

٣- **السلوك الدفاعى** :

عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من إشباع حاجته ، فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الإحباط ، ويرى فى نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى . وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها ، فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة . ويعبر السلوك الدفاعى إلى حد كبير عن شخصية الفرد ، وعن الزاوية التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من

حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها ، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته . لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى تعالج بها احباطه ، على صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الإحباط الذى حدث ، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الإحباط – أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد إشباعها . ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه ، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، وكذلك خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الإحباط التى مر بها من قبل ، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى .

ويوجد عدد من الوسائل الدفاعية التى يستخدمها الناس عندما يصابون بالإحباط . وتتدرج هذه الوسائل فى مجموعات يمكن توضيحها كما يلى :

أ- الهجوم والعدائية :

يلجأ الفرد المحبط تبعا لهذه الوسيلة إلى القوة والعنف والعداء ، ماديا أو معنوياً ، جسمياً أو لفظياً ، وتوجد أنواع من الهجوم والعدائية مثل :

١. **العدوان المباشر** : فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الإحباط . فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة .

٢. **العدوان الإحلالى** : وهو توجيه العنف إلى شخص أو شئ آخر غير الذى تسبب فى الإحباط ، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ .

٣. **السلبية والمقاومة** : وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء ، والبحث عن الأخطاء ونواحى النقص والقصور حتى يوجه إلى أصحاب النقد والتأنيب .

٤. **تجميد السلوك** : وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدها ، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك. ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك ، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد . كذلك قد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة ، فرغم

أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه , إلا أنه يتسبب من جهة أخرى عندما يساء تطبيقه أو يقع فى توقيت غير مناسب ، أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطا للتخويف والتهديد وتكوين نزعة العناد عن الفرد أو الإدمان على إتباع السلوك الذى يعاقب من أجله .

ب- التوفيق :

وتعنى هذه المجموعة من الوسائل الدفاعية إجراء تعديل أو تغيير فى الأهداف التى يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية ويأخذ التوفيق عدة وسائل هى :

١. **الأعلاء** : ويعنى تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه ، وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولاً فى المجتمع، أو الجماعة التى يوجد فيها الفرد، أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة .

٢. **التعويض** : وهناك يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين ، يبذل فيها مجهوداً كبيراً ليبدع فيها ويعوض به نقصاً معيناً، يعانى منه حقيقة (كعيب جسمانى مثلاً) أو وهمى من نسج خياله (اعتقاد الفرد مثلاً أنه غير محبوب من الآخرين).

٣. **التبرير** : ويعنى أن يقع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه. أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شئ خارجى. فقد يدعى العامل الذى يؤنبه رئيسه على ضعف إنتاجيته أن الآلة التى يعمل عليها كثيرة التوقف . وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشئ أو لشخص غيره .

٤. **المحاكاة أو التقمص** : يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس، بتقليد الغير فيختار شخصية معينة – أباه أو رئيسه المباشر أو كاتبا أو فنانا – ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك وكذلك القيم والأفكار .

٥. **الإسقاط** : وتبعاً لهذه الوسيلة يعكس الفرد الصفات السلبية التى توجد عنده على الآخرين ، فيصفهم بها وينقدهم عليها . وهو بهذا لايريد أن يعترف بوجود هذا الصفات فيه .

٦. **رد الفعل العكسى** : وهنا يكتم الشخص رغباته أو أفكاره التى لايقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير. وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوته وجهات نظر عكسية تماماً وبنفس القوة. والمثال على ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التشجيعية التى يشعر أنه يستحقها، ورغم هذا يدافع عن السياسة " الحكيمة" للإدارة فى توزيع المكافآت .

جـ- الإنسحاب :

ومعناه أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذى كان يسعى إليه، وعن محاولة إشباع الحاجة التى كان يريدها . وتندرج تحت الانسحاب بعض وسائل دفاعيه هى :

١. **الأعراض الجسمية** : وهنا يتحول الشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية، فى الأعضاء أو العضلات أو الحواس، كالصداع والإحساس بالضعف العام والألم فى بعض أجزاء الجسم .

٢. **الكبت** : ويلجأ الشخص هنا إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة ، أو تجاهلها فى نطاق تفكيره الواعى . ذلك لأن مثل هذه الخبرات المحبطة تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب .

٣. **أحلام اليقظة** : وهى وسيلة يهرب بها الفرد من واقعه ، ويحصل على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خياله العقبات التى حالت دون الوصول إلى هدفه، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع .

٤. **النكوص** : أو الرجوع إلى الماضى ، وهنا يسلك الفرد سلوكاً لايتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى . كالبكاء ومط الشفتين وفقدان السيطرة على العواطف وضرب الأرض بالأقدام .

٥. **الفرار** : ومعناه أن يترك الشخص المجال الذى تعرض فيه للإحباط . فالعامل الذى أراد الحصول على علاوة ولم ينلها، ينصرف عن السعى إليها . وقد يكون الفرار بالمعنى اللفظى، أى أن يغيب العامل عن العمل لفترة معينة .

٦. **اللامبالاة** : وهنا يعزل الشخص المحبط نفسه وجدانيا أو عقلياً عن الموقف الذى يسبب له الاحباط ، أو عن البيئة المحيطة به . فهو موجود بجسمه فقط ، ولكن سلوكه وشعوره يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله ، وعدم الحماس لما يعمل .

خصائص السلوك الإنسانى :

يمكن أن نحدد خصائص السلوك الإنسانى فيما يلى :

١- سلوك مسبب : بمعنى أن السلوك الإنسانى لايظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته وقد تكون هذه الأسباب جسمية أو مادية أو ذهنية أو اجتماعية .

٢- سلوك هادف ، بمعنى أن السلوك الإنسانى يسعى إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة والتى قد تكون مادية أو اجتماعية أو معنوية .

٣- سلوك متنوع ، بمعنى أنه يظهر فى صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التى تواجهه .

٤- سلوك مرن ، بمعنى يختلف سلوك الفرد حسب المواقف المختلفة ولكن مع الأخذ فى الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية وهى تختلف من شخص

لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

ويعتبر العنصر الإنسانى أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية الإدارية وبالتالى فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان ، فهو مصدر كل قيمة ولابد من معرفة كيف يعمل، وكيف يمكن أن تجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة .

لذا فإن محاولة فهم الإدارة للسلوك الإنسانى فى المنظمة يعتبر فى حد ذاته محاولة لفهم كيف تعمل المنظمة ؟ لأن فهم السلوك الإنسانى فى العمل يمكن من توجيه هذا السلوك فى مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاستفادة منه دون وجود مشاكل فى العمل بين الإدارة والأفراد .

ثالثاً : أهداف دراسة العلوم السلوكية فى مجال الإدارة :

هناك العديد من الأسباب التى أدت إلى الاهتمام بدراسة العلوم السلوكية للاستفادة منها فى مجالات الإدارة (حسين موسى راغب، أحمد محمد عبد الله، السنة غير محددة) :

١- بالنسبة للمديرين :

المدير لكى يمارس وظائفه الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة عليه أن يعرف الكثير عن مفاهيم السلوك البشرى وتفسيره والتنبؤ به .

فهو يتعامل مع أنماط متعددة من البشر ومن فئات وظيفية عديدة ولا يقتصر تأثر أداء العاملين بالظروف المادية للعمل فقط بل يشمل هذا التاثر الظروف المعنوية ، وقد يتفوق فى بعض الأحيان اثر الظروف المعنوية على أثر الظروف المادية. لذلك على المدير أن يعرف تاثير الظروف المعنوية – والمادية أيضاً – على سير العمل .

وفى هذا المجال فإن على المدير أن يستشعر بعض المؤشرات والمظاهر التى تنم عن ماهية الحالة المعنويه للعاملين من خلال معدل الغياب أو معدل دوران العمل ومدى تعدد الشائعات ونسبة التالف من المنتجات .. إلخ.

وبشكل محدد فإن يمكننا اختصار أهداف دراسة السلوك الإنساني للمديرين فيما يلي :

١- **توجيه العاملين للأعمال المناسبة** : وذلك من خلال تعرف المدير على ميول المرؤوسين واتجاهاتهم الإنسانية ومدى التجاوب بين بعضهم البعض والقيم التي يعتز بها كل منهم .

٢- **مواجهة أنماط السلوك السلبية أو العدوانية**: وذلك بالتعرف على الأفراد حاملي هذا السلوك مثل الأفراد ذوي الميول العدوانية تجاه الآخرين أو الأفراد معتادي الغياب، ومتكرري الأخطاء الفنية والإدارية أو مروجي الشائعات ومن ثم يستطيع المدير – من خلال دراسة السلوك الإنساني – أن يتعرف على مقدار الخطر الذي تمثله أنماط السلوك الشاذ وكيفية التعامل معه في كل حالة من واقع أسبابها ودوافعها .

٣- **تحديد الفروق الفردية بين المرؤوسين** : فمهما كان هناك من تماثل في السن والخبرة والمؤهل فإن هناك فروقاً فردية تتنامى مع الزمن وتؤدي إلى اختلاف قدرات كل فرد من أفراد العاملين مع مرور الوقت فإذا ما راعى المدير هذه الفروق أثناء العمل كان من شأن ذلك زيادة الكفاءة . كما أن إلمام المدير بإحتياجات العاملين المادية والمعنوية ، وهي مختلفه من فرد لآخر – تعزز من احتمالات تحقيق الكفاءه الإنتاجيه.

٤- **التعرف على دوافع العاملين** : وبالتالي يمكن تحديد لوائح مناسبة للثواب والعقاب تتناسب مع تلك الدوافع وفي نفس الوقت تكسب رضا العاملين وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديهم مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العاملين .

٥- **تعود المديرين على مراعاة العنصر الإنساني في التعامل مع المرؤوسين**: ذلك أن دراسة سلوك البشر تساعد المدير على تقدير ظروف كل مرؤوس وبالتالي

يكون تقديره أكثر ملائمة . والأهم من ذلك دراسة السلوك الإنسانى من قبل المدير تؤدى منطقيا إلى أن يفهم المدير نفسه وبالتالى يراعى ذلك فى التعامل مع مرؤسيه .

٦- **التنبؤ بسلوك العاملين** : دراسة السلوك الإنسانى تؤدى بالمدير فى النهاية ومع اكتسابه بعض الخبرات العملية إلى تمكنه من التنبؤ بسلوك العاملين والتنبؤ ببعض الاتجاهات المستجدة داخل العاملين مما يجعله أكثر قدرة على تقدير الموقف والتصرف إزاء كل حالة .

٧- **القدرة على الاتصال الفعال** : تنمى دراسة السلوك الإنسانى فى المدير القدرة على الاتصال المناسب بالمرؤوسين وحسن إدارة المقابلات الشخصية وحسن توزيع وقته وعمله اليومى بحيث يبدو لباقى العاملين قدوة يحتذى بها .

ب- بالنسبة للمرؤوسين :

تؤدى دراسة السلوك الإنسانى للعاملين فى المستويات الإدارية الدنيا إلى تحقيق العديد من الفوائد للإدارة وفى اتجاه تحقيق الكفاءة الإنتاجية : والحقيقة أن العاملين فى المنشآت الآن يقضون معظم نهارهم فى المنشأة ويجرون العديد من التعاملات فيما بينهم وبينهم وبين المديرين .

وهذه المساحة الزمنية العريضة وما يجرى خلالها من تعاملات تعزز ضرورة الاهتمام بأسس السلوك الإنسانى وتعريفهم بها بالشكل المناسب لمستواهم الوظيفى والثقافى ويمكن إجمال فوائد دراسة السلوك الإنسانى للمرؤسين فيما يلى :

١- فهم العامل لنفسه ومعرفة مميزاته السلوكية وبالتالى يستطيع أن يقدر بشكل أفضل قدراته وإمكاناته .

٢- محاربة الاتجاهات السلبية التى تنشأ بين العاملين بمساعدة العاملين أنفسهم وتعزيز الاتجاهات الإيجابية .

ومن أمثلة الاتجاهات السلبية التباطؤ فى العمل بحجة عدم كفاية المرتبات أو لتجنب الخطأ وبالتالى تجنب العقاب الإدارى . ومن أمثلة الاتجاهات الإيجابية تجويد الإنتاج وحسن معاملة الجمهور والزملاء وتكون مهمة دراسة السلوك الإنسانى منصبة على تحويل السلوكيات السلبية إلى سلوكيات إيجابية أو على الأقل تحديد تلك السلوكيات السلبية .

٣- إفادة العاملين من دراسة السلوك فى حياتهم الخاصة وذلك فى إطار تعامل الفرد مع سائر أفراد المجتمع وكذلك فى محيط اسرته . من خلال دراسة السلوك الإنسانى – التى يحققها الفرد فى علاقاته الخاصة تنعكس فى شكل استقرار نفسى فى محيط عمله ومن ثم يكون أكثر استعداداً لبذل مزيد من الجهد .

٤- تحسين علاقة العامل مع رئيسه فى العمل وفهم معنى تعليماته وذلك بزيادة قدرة العامل على فهم الحالة النفسية لرئيسه فى العمل .

٥- استقطاب العاملين المحايدين والشاذين فى سلوكهم وتحويل اتجاهاتهم فى العمل إلى اتجاهات إيجابية تؤدى إلى تحقيق أهداف المنشأة وذلك بجعل هؤلاء العاملين أقدر على تفهم علاقة الارتباط بين مصالحهم ومصالح المنشأة بشكل منطقى .

٦- مساعدة العاملين على استيعاب أى تغيير فى إطار العمل بشكل نفسى سليم مثل استيعاب العاملين لتغير القيادات أو تغير الآلات من حيث النوعية أو الصنف أو استيعاب النقل إلى إدارة أو عمل آخر أو استيعاب الانضمام إلى مجموعة عمل جديدة وغير ذلك من المواقف النفسية التى قد تؤدى إلى اضطراب لدى بعض العاملين . ومن شأن هذا الاستقرار النفسى للعاملين الذين يواجهون تغير الظروف أن يساعد على زيادة احتمالات الإنتاجية لديهم .

٧- رفع الروح المعنوية للعاملين وذلك من خلال تحقيق تفاهم متبادل بين بعضهم البعض وبينهم وبين المديرين والعمل على سيادة روح الفريق بينهم .

٨- إعطاء فرصة أكبر للعاملين لاقتراح أو اختراع أساليب جديدة سواء فى الناحية النفسية أو الإدارية أو الفنية كنتيجة لاستقرارهم النفسى .

ومما تقدم يتضح أن ثمة أهمية كبرى تتأتى من دراسة السلوك الإنسانى سواء لدى المستويات الإدارية العليا أو سائر العاملين بالمنشأة .

دراســـة حالـــة ١

هل يحتاج المحاسبين إلى معرفة بالسلوك التنظيمى ؟

كانت جيلان مصطفى وعالية طارق فى السنة الأولى محاسبة فى أحد الجامعات المصرية وقد جلسا معا يتناقشان فى أواخر إبريل فى مقررات العالم التالى ، وقالت جيلان : كان من الممكن أن تكون المواد الدراسية سهلة فى العام القادم إذا كانت تركز على المحاسبة فقط بدون المواد المتعلقة بالعلوم السلوكية ، وردت عاليه قائلة : أننى سوف أتخصص فى مراجعة الحسابات ، وأنت؟ ردت جيلان : الضرائب .

فقالت عالية : لماذا يضيعون وقتا فى دراسة العلوم السلوكية ؟ ألم يكن من الأجدى التركيز على دراسة المحاسبة المالية وأساليب التحليل وأنظمة المعلومات ؟ وبماذا ندرس مواد مثل التسويق والغلوم السلوكية ؟ أشك فى أن هذه المواد سوف تفيدنا بأى شئ، وكان يجب التركيز على دراسة الضرائب وحساب التكاليف ومراجعة الحسابات .

قالت جيلان : أنت على صواب، أنا أود أن أدرس كافة مواد الضرائب الممكنة لأن هذا مجال صعب وهناك الكثير من القوانين التى يجب معرفتها ، فلماذا يعطوننا المواد التى لاتفيدنا ؟ المحاسبة هى مهنة تحتاج إلى مهارات فنية مثل الطب والمحاماة، والأطباء والمحامين لايأخذون مواد فى دراسات العلوم السلوكية أو التسويق، ولكن ربما تتداخل المحاسبة مع الإدارة ولذلك يتعين علينا دراسة كل هذه المواد .

فقالت عاليه معبرتاً عن إحباطها : اتحدى العميد أن يشرح لنا أهمية دراسة العلوم السلوكية لنا ، وأنا أتوقع أن التحق بشركة محاسبة وأعمل فى مجال مراجعة الحسابات وأتوقع أن تلتحقى أنت بشركة كبيرة وتعملى فى مجال حساب الضرائب ، إذن ما فائدة دراسة العلوم السلوكية ؟

فى ضوء دراسة الحالة السابقة وما تعلمته من مفهوم العلوم السلوكية ومفهوم السلوك الإنسانى وأهداف دراسة العلوم السلوكية – برجاء الإجابة على الأسئلة التالية :

١– ما قيمة دراسة العلوم السلوكية لطلبة المحاسبة ؟

٢– مافائدة دراسة العلوم السلوكية لمراجع حسابات فى شركة محاسبية كبيرة ؟ أو لخبير ضرائب يعمل فى شركة كبيرة ؟

٣– هل تقل قيمة دراسة العلوم السلوكية فى حالة مكاتب صغيرة تقدم خدمات استشارية لشركات صغيرة ؟

٤– مافائدة دراسة التسويق لطلبة المحاسبة ؟

٥– مامدى جدية الاعتراض بعدم وجود وقت كافى لدراسة العلوم السلوكية؟

****

****

****

الفصل الثاني

الإدراك والإحساس

الفصل الثاني

الإدراك والإحساس

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلى :

- مفهوم الإدراك وعملية الإدراك .
- المقصود بالإحساس، والفرق بين الإدراك والإحساس .
- العوامل المؤثرة على الإدراك .
- العوامل الرئيسية التى تساعد فى إحداث معوقات الإدراك .
- أهمية عملية الإدراك فى الإدارة .

المخرجات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم بمفهوم وعملية الإدراك.
- الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك .
- تعرف على العوامل المؤثرة على الإدراك، ومعوقات الإدراك.
- أهمية عملية الإدراك فى الإدارة .

المحتويات

الإدراك والإحساس

Perception & Sensation

مقدمـة :

الإنسان يستقبل المؤثرات المختلفة من خلال الحواس الخمسة ، وهنا تبدأ عملية إدراكه للأشياء ، وتنتهى بتكوين معانى وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المثيرات .

فالطريقة التى نرى بها العالم الخارجى لا تمثل بالضرورة حقيقة العالم ، نحن نرى العالم كما نريد أن ندركه وبنفس الطريقة التى يرى بها الطلاب الأستاذ الذى يقوم بالتدريس لهم بالجامعة ، فبعض الطلاب يرون أنه "ممتاز" والبعض الآخر يرون أنه "غير مرضى" ، وهذا يوضح أننا لا نرى الحقيقة وإنما نفسر ما نراه من وجهة نظرنا ونسميه حقيقة .

كما يختلف إدراك الأفراد بالرغم من تشابه الموقف الذى يتعرضون له على سبيل المثال :

- عندما يوجه الرئيس مرؤوسيه ، فقد يعتبر هذا تدخلاً منه فى شئون عمله ، فى حين قد يدركه فرد آخر مساعدة من الرئيس للمرؤوس لتحسين ذاته .
- المكافأت التى يحصل عليها الفرد يفسرها البعض بأنها مقابل الكفاءة فى العمل ويعتبرها أسلوب تتبعه الإدارة لتشجيع الأفراد بطريقة موضوعية ،فى حين قد ينظر إليها أفراد آخرون بأنها محاباة الإدارة لبعض الأفراد وتعتبر دليلا على عدم موضوعية الإدارة .

وهكذا فإدراك الأشياء مثل الجمال : "نسبى" فالأفراد المختلفين يرون الأشياء الواحدة بصورة مختلفة ، لأن كل منهم عالمه الإدراكى الخاص به ، فما يبدو عملاً ممتازاً فى نظر الفرد يكون عادياً بالنسبة لفرد آخر ما يبدو جميلاً فى نظر آخر قد يكون قبيحاً فى نظر الآخرين .

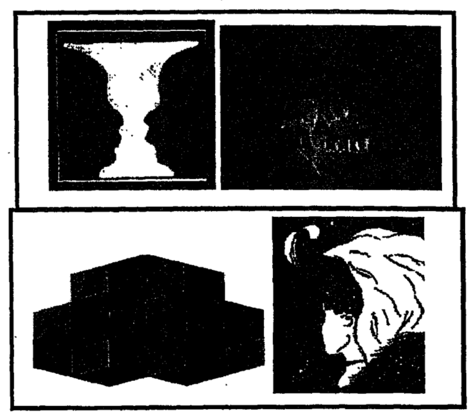
أولاً : مفهوم الإدراك Perccption

يمكن تعريف الإدراك على أنه عملية يقوم الأفراد من خلالها بترتيب وتفسير انطباعاتهم لكى يعطو معنى للبيئة المحيطة ، ولكن كما ذكرنا فإن ما يدركه شخص ما قد يختلف عما يدركه شخص آخر وعن الحقيقة ، فكافة الموظفين فى شركة ما لن يتفقوا على أن مكان العمل لطيف وشيق وأن الإدارة مسئولة ومتفهمة .

ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه ، وبالتالى يكون جوهر عملية الاتصال ويحدد فاعليتها . ويرى علماء النفس أن الإدراك هو ذلك السلوك الذى يستخدم فيه الفرد خبراته السابقة وحاجاته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية فى تفسير المؤثرات البيئية . (كامل المغربى ، ١٩٩٣) .

ولتوضيح هذه المعانى تأمل الشكل رقم (١/٢) ماذا ترى؟ إن الصورة تقوم على مجموعة من الحقائق كما يراها كل من ينظر إليها تلك الحقائق التى تختلف عن الحقائق التى يراها الآخرون ، وسبب الاختلاف يتوقف على تحديد وتفسير الفرد للمؤثر الحسى الواقع عليه ، وكذلك اتجاهاته النفسية وخبراته وقيمة دوافعه وحاجاته وغيرها من السمات الشخصية .

شكل رقم (١/٢) ماذا ترى؟



تتغير النتائج وفق الطريقة التى نختار ونفسر بها البيانات . فى الشكل (أ) مثلا، إذا أخذنا فى الحسبان أن المساحة البيضاء هى الشكل الأساسى ، إذن فهى زهرية ورد ، ولو ركزنا انتباهنا على المساحات السوداء لرأينا صورة ظلية لشخصين ينظر كل منهما إلى الآخر .

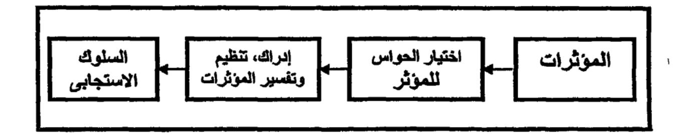
وفى الشكل (ب) نرى فى المساحات البيضاء جمجمة ، ولو صرفنا انتباهنا لتفاصيل الصورة السوداء لرأينا سيدة تجلس إلى منضدة زينة ناظرة إلى المرآة . وفى الشكل (ج) يمكننا أن نعد أربعة أو خمسة مكعبات حسب اختيارنا للمؤثرات المتاحة .

كذلك الحال فى الشكل (د) ، فتفسيرنا له يتوقف على البيانات التى نعتبرها هامة ، فهو إما فتاة أنيقة على رأسها قبعة فيها ريشة أو عجوز شمطاء ، وقد أرخت نظرها فى كآبة واضحة . وفى كل هذه الصور نرى أحد الأشكال بوضوح بوصفه الشكل الأساسى حسب المؤثرات التى نهتم بها .

اختيار المؤثرات (Selection of Stimuli) :

رغم أن الفرد يتعرض إلى عدد كبير من المؤثرات إلا أنه يركز على عدد صغير منها لأنه لا يستطيع استيعابها جميعا . فهو يقوم بعملية ترشيح أو تصفية لتلك المؤثرات الأمر الذى يؤدى إلى إدراك للأشياء بصورة مختلفة . فالشخص ، الذى ينسجم فى مشاهدة برنامجاً تلفيزيونيا لا ينتبه إلى مؤثرات أخرى تدور من حوله مثل الحديث الجانبى بين بعض أفراد الأسرة أو لرنين الهاتف أو لقيام أحد الحضور لقضاء حاجة ما ....الخ . فهو بذلك يكون قد عزل ورشح تلك المؤثرات ولم تعد ذات أهمية على إدراكه بالمقارنة مع المؤثرات فى البرنامج . ويمثل الشكل التالى عملية الإدراك والسلوك (كامل محمد المغربى، ١٩٩٣) .

شكل رقم (٢/٢) عملية الإدراك



تنظيم وترتيب المؤثرات (Organization of Stimuli):

بعد أن تجتاز المعلومات (المؤثرات) مرحلة الترشيح لابد من تنظيمها لتصبح ذات مغنى منطقى ، ويتم ذلك بعدة طرق أهمها :

(أ) طريقة الشكل والخلفية (Figure & Background)

فالشكل قد يكون عادة محدداً وغير محدد كما هو الشكل (أ) التالى حيث يبين وجهين متقابلين وذلك إذا فصل الإدراك بين اللونين الأبيض والأسود جاعلاً الأبيض خلفية للصورة التى تنظر إليها . ولكن إذا ركز الإدراك على اللون الأبيض جاعلاً اللون الأسود هو الخلفية للصورة فإننا نرى صورة لزهرية أزهار .

(ب) طريقة التجميع (Grouping)

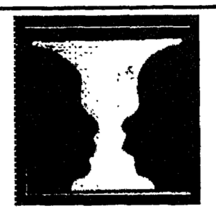
كثيراً ما نقوم بإدراك عن طريق تجميع مفرداته تبعاً لقربها أو لتماثلها كما هو فى الشكل (ب) حيث نرى ثلاثة صفوف من الدوائر وعمودين من المربعات من ناحية أخرى .

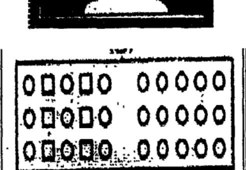
(ج) طريقة الإغلاق (Closure)

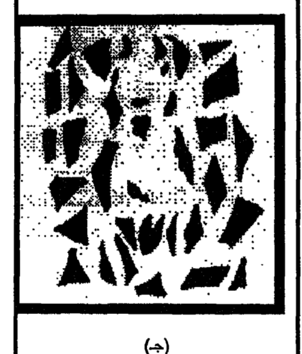
وتعنى "الإكمال" للصورة الذهنية وصولاً إلى الكل . ففى أحيان كثيرة إلا أننا نقوم ذهنياً بإضافة الأجزاء الأخرى ليصبح الشئ كاملا ذو معنى . فإذا نظرت إلى الشكل (ج) فماذا ترى؟ أنك ترى مجموعة متناثرة من البقع السوداء إلا أن فى نفس الوقت تقوم

باستكمالها ذهنيا لتعطى صورة لكلب جالس . ولذا فإن التنظيم الإدراكى للمعلومات يساعد على تصنيف المدخلات الحسية والتقليل من تعقيداتها بحيث يسهل التوصل إلى إدراك متكامل له معنى .

شكل رقم (٣/٢) (أ)







(جـ)

ثانيا : مفهوم الإحساس Sensation

يعرف الإحساس بأنه "الأثر الداخلى الذى يحدث نتيجة لوجود مؤثر ينتقل إلى المراكز العصبية فى المخ من خلال أعصاب خاصة فتترجم إلى حالات شعورية كالإحساس بالألوان والأصوات والروائح والطعم والحرارة والجوع ...الخ" (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣) ويقسم علماء النفس مصادر الإحساس إلى الأنواع الثلاثة التالية :

(١) مصادر خارجية :وتشتمل على مؤثرات البيئة وتعمل على إثارة أعضاء الحس البصرية ، والسمعية ، والشمية ، والذوقية ، والجلدية .

(٢) مصادر داخليه : وهى التى ينجم عنها الإحساس داخل الجسم كإحساسات تنشأ فى القلب ، والمعدة ، والأمعاء ، والكليتين ، وغيرها من الأعضاء الداخليه بالجسم ومن أمثلة هذه الإحساسات الإحساس بالجوع أو العطش أو الإجهاد والتعب .... الخ .

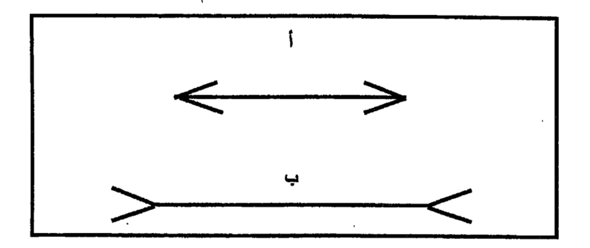
(٣) مصادر عضلية أو حركية : وهى التى تنشأ من تأثير أعضاء خاصة فى العضلات والأوتار والمفاصل .

والاعتماد على الإحساس فى معرفة العالم الذى نعيش فيه لا يعطى صورة كاملة له ، ولا ينجم عنها سوى صورة مشوشة مختلطه . فالطفل الذى يقترب من مكواة ساخنة ويلمسها ، يعتمد فى سلوكه على حواس فقط دون أن يدرك أن المكواة قد تلحق به الأذى وإلا لكان سلوكه مغايراً وذلك بسبب المعنى الجديد "الأذى" الذى أضيف إلى المؤثر .

كما وأن الإحساس يتعرض أحياناً كثيرة إلى الخطأ ، فقد يشاهد أحد الأفراد لوحة فنية إلا أنه لا يحسها على حقيقتها لوجود قصور فى جهاز أبصاره كعمى الألوان . ومن أمثلة أخطاء الحواس المعروفة ما يحس به الفرد إذا وضع يده اليمنى فى ماء بارد واليد اليسرى فى ماء ساخن ثم وضع كلتا

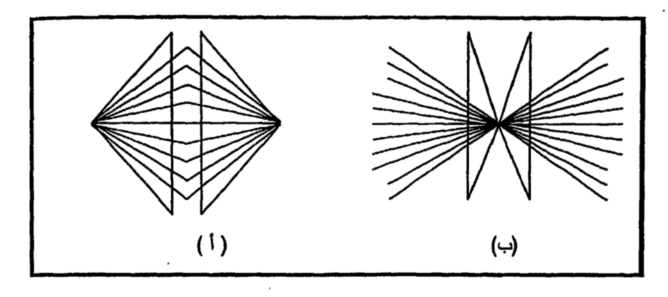
يديه فى إناء يحتوى على ماء دافئ ، فإن الماء يبدو ساخناً لليد اليمنى وبارداً بالنسبة لليد اليسرى . وتخطئ الحواس أيضا فى معرفة الأشياء الملموسة كما يحدث فى خداع البصر حيث يرى الفرد بعينيه شيئاً ملموساً إلا أنه يدركه على غير حقيقته . ففى الشكل التالى يظهر المستقيم العلوى (أ) أقصر من المستقيم السفلى (ب) وهو ما يخالف الواقع إذ أن المستقيمين متساويان فى الطول .

شكل (٤/٢) الخداع البصرى



أنظر إلى الشكلين التاليين أ و ب فإن العمودين فى كل مهما تبدو مقوسة (مقعرة) إلى الداخل فى الشكل أ و (محدبة) إلى الخارج فى الشكل (ب).

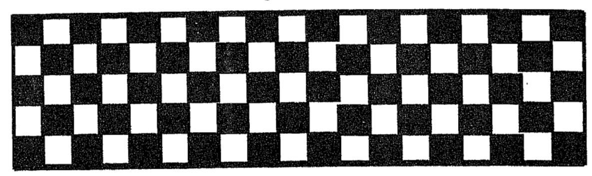
شكل (٢/٥) الخداع البصرى



ويرجع هذا الخداع البصرى إلى الخطوط الإشعاعية الطرفية التى تجعل المستقيم الأعلى (الشكل ٢/٤) يبدو قصيراً لأنها تتجه إلى الداخل وأما الخطوط الطرفية للمستقيم السفلى فإنها تتجه إلى الخارج وتجعله يبدو طويلاً . وبنفس المنطق ، فإن خطوط الإشعاعات الطرفية فى الشكل (٢/٥/أ) تتجه إلى الداخل من نقاط التركيز ولذلك فإن المتوازيان تبدو مقوسة إلى الداخل وعكس ذلك فى الشكل (٢/٥/ب) فإنت خطوط الإشعاع تنطلق من نقطة التركيز فى داخل المتوازيان إلى الخارج مما يجعل المتوازيان تبدو مقوسة إلى الخارج .

وأما الشكل التالى (٢/٦) فإن الناظر إليه يحس بأن الخطوط الأفقية غير متوازية بسبب تداخل البقع السوداء أحياناً وتداخل البقع البيضاء الأفقية غير متوازية بسبب تداخل البقع السوداء أحياناً وتداخل البقع البيضاء أحياناً أخرى .

شكل (٦/٢) خداع بصرى



العلاقة بين الإدراك والإحساس :

إن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التى ينقلها الجهاز العصبى إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التى ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا فى حالة الإحساس البصرى لايزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى فى حد ذاتها، ففى عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته ميوله واتجاهاته .

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية ، بينما الإدراك هو الإحساس مضافاً إليه معنى الشئ المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية . فأنت ترى اللون الأخضر ، لكنه ليس مجرد لون – أى بقع لونها أخضر – (إحساس) وإنما أنت ترى شجرة أو زرع أو سيارة لونها أخضر، وبالمثل أنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لامعنى له ، وإنما تسمع صوت آذن ، أو غناء...إلخ وهى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك) .

أى أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك، وأنه لا إدراك بغير إحساس، وإن كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك (د. عايدة خطاب وآخرون ، ٢٠٠٥) .

ثالثاً : العوامل المؤثرة على الإدراك :

تتاثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ويمكن تصنيفها إلى (Robbins, 1989):

١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك : (الاتجاهات – الدوافع – الاهتمامات – الخبرة السابقة – التوقعات).

٢- عوامل متعلقة بسمات الأشياء المدركة: (الحداثة – الحركة – الصوت – الحجم – الخلفيه – المكان).

٣- عوامل متعلقة بالموقف .

١- عوامل متعلقة بالفرد المدرك :

عندما ينظر الفرد إلى شئ ما فإن إدراكه وتفسيره له يتوقف على سماته الشخصية ، هل حدث أن اشتريت سيارة ثم لاحظت وجود عدداً كبيراً من نفس الماركة على الطرق ؟ بطبيعة الحال لم يزداد عدد السيارات من هذه الماركة فجأة ، ولكن شرائك لهذه السيارة جعلك تلاحظ هذا النوع بصورة أوضح، وهذا مثال على تأثير العوامل الشخصية للأفراد على إدراكهم، ومن السمات الشخصية المؤثرة على الإدراك: اتجاهات الفرد ودوافعه واهتماماته وخبرته السابقة وتوقعاته فإن السمات الشخصية تختلف من فرد لآخر، وكمثال دعنا نأخذ حالة الطالبة جيلان التى تفضل الفصول الصغيرة لأنها تمكنها من توجيه الأسئلة للمدرس بينما يفضل طالب آخر وهو أحمد قاعات المحاضرات الكبيرة لأنه يحب توجيه أسئلة للمدرس ويريد أن يكون واحد من ضمن آلاف بلا شخصية محددة وفى بداية العام الدراسى يجد جيلان وأحمد أنفسهم فى

قاعة محاضرات كبيرة تسع ٨٠٠ طالب لحضور المحاضرة الأولى فى علم النفس، وباعتبار اتجاهات كل منهما فمن الطبيعى أن يقوم كلاهما بتفسير ما يراه بصوره مختلفة، فجيلان غاضبة بينما أحمد سعيد أنه يجلس مختنف ضمن هذا العدد الكبير من الطلاب، والسبب فى اختلاف رؤية وإدراك كلاهما لنفس الشئ هو اختلافهما فى الاتجاهات .

واحتياجات الفرد التى لم يتم تحقيقها بعد أو دوافعه تمثل حافزاً له وتؤثر على إدراكه، وقد أوضحت ذلك بعض الدراسات التى تمت على الجوع حيث لم يتم إعطاء الأشخاص محل الدراسة أى طعام لمدة عدة ساعات، وكان بعضهم لم يتناول قبل ذلك طعام لفترات متباينة من ساعة واحدة إلى ستة عشر ساعة، ثم تم عرض بعض الصور غير الواضحة الملامح عليهم لإبداء رأيهم فيما تمثله، وكان النتيجة أن الأشخاص الأكثر جوعاً ظنوا أن الصور هى صور لأطعمة .

ونفس الظاهرة لها مغزى فى سياق الشركات حيث نجد أن المدير الذى ليست لديه قدرات كافية ينظر إلى إنجازات مرؤسيه على إنها تهديد لمركزه، ثم يبدأ بالاعتقاد أنه هذا الموظف يخطط لكى يحتل منصبه والناس ذات النوايا السيئة يعتقدون أن الآخرين كذلك .

ومن الطبيعى أن يلاحظ جراح التجميل أنف غير جميلة أكثر من المحاسب، والمشرف الذى وبخه رئيسه بسبب المعدل المرتفع للغياب بين مرؤسيه لابد أن يراقبهم بدقة أكبر، وإذا كان لديك مشكلة شخصية فسوف تجد أنه من الصعب عليك التركيز فى دروسك، وكل ذلك يدل على أن تركيزنا يتأثر باهتماماتنا ولأن هذه الاهتمامات تختلف من شخص لآخر فإن ما يدركه شخص مافى موقف معين يختلف عما يدركه شخص آخر فى نفس الموقف .

وكما أن اهتماماتنا تقيد من تركيز الفرد فكذلك تفعل خبراتنا السابقة حيث تؤثر على إدراكنا للأمور والمواقف المختلفة ، فالمواقف التى مررنا بها من قبل تكون عادية لنا مقارنة بالمواقف الجديدة على سبيل المثال – السيدات اللائى تقلدن مناصب قيادية فى الستينيات والسبعينيات كان أكثر وضوحاً لأن هذه المراكز كانت تقليدياً حكراً على الرجال، ولكن اليوم الكثير من النساء يتقلدن مناصب قيادية وبالتالى فإن هذا الأمر أصبح غير لافت للنظر .

وبالمثل فإن التوقعات يمكن أن تشوه الإدراك على النحو الذى تتوقعه فإذا كنت تتوقع أن يكون ضابط البوليس ديكتاتورى ، وأن يكون الشباب بدون طموح ، فإنك سوف تراهم على هذا النحو بغض النظر عن حقيقتهم .

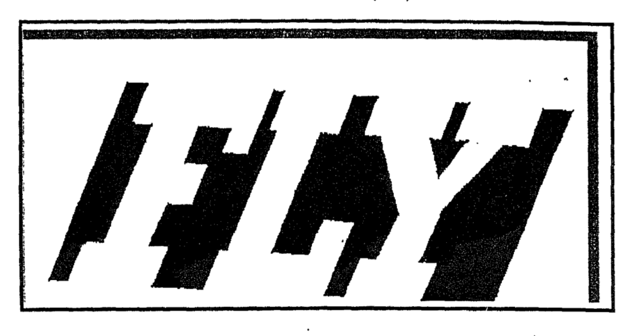
٢- سمات الأشياء المدركة :

يمكن أن تؤثر سمات الأشياء التى يراها الشخص على كيفية إدراكها ، فمثلاً من السهل ملاحظة الأشخاص المزعجين ، كما يسهل ملاحظة الأشخاص ذات الجاذبية الاستثنائية أو القبح الشديد ، وبالتالى فإن حركة وحجم وصوت وشكل الأشياء يؤثر على كيفية إدراكنا لها .

ولأننا لاننظر إلى الأشياء بمعزل عما حولها فإن علاقة الأشياء بخلفيتها تؤثر على إدراكنا لها إلى جانب ميلنا إلى وضع الأشياء المتشابهة ضمن تصنيفات موحدة .

وما نراه يتوقف على كيفية فصلنا للشئ عن خلفيته، فمثلا ما تراه فى هذه الصفحة هو مجرد حروف سوداء على صفحة بيضاء وتراها كجمل ، ولكن إذا نظرت إلى شكل (١/٢) فى أول وهلة كأجزاء معينة سوداء على خلفية بيضاء، ولكن إذا تمعنت فيه قليلاً أدركت أنه يمثل كلمة FLY على أرضية سوداء .

شكل (٧/٢) ماذا ترى فى هذه الصورة ؟



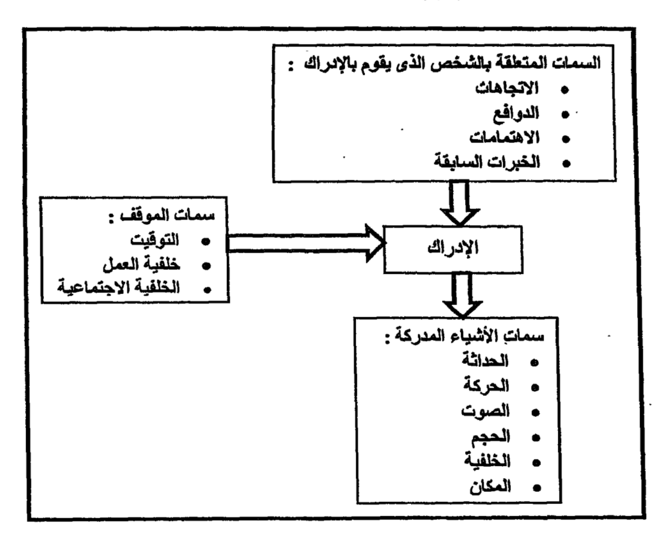
والأشياء القريبة من بعضها البعض فى المكان أو الزمان يتم إدراكها معاً، فمثلاً نرى الموظفين فى مكتب واحد كمجموعة واحدة ، وإذا كان هناك أربعة أفراد يعملون فى إدارة معينة واستقال منهم أثنين فإننا نتوقع أن يكون استقالتهما مرتبطة ببعضها بينما قد لاتكون هذه هى حقيقة الأمر ، وكذلك يؤثر توقيت الأشياء على إدراكنا ، فإذا تم تعيين مدير مبيعات جديد لمنطقة معينة ثم ازدادت المبيعات فجأة فى هذه المنطقة فإننا نرجع ذلك إلى تعيين هذا المدير الجديد بالرغم من أن زيادة المبيعات قد تكون بسبب طرح منتج جديد أو أى سبب آخر لايتعلق بالمدير الجديد .

كما أننا نميل لتجميع الأفراد والأشياء أو الأحداث المشابهة لبعضها البعض فى مجموعات متشابهة ، وكلما ازداد التشابه تزايد احتمال إدراكها كمجموعة واحدة ، فمثلاً نحـــن نميل لرؤيـــة النساء أو السود أو أية مجـــموعة عرقية أخـــرى كمجموعة واحدة.

٣- عوامل متعلقة بالموقف :

أن سمات الموقف الذى نرى فيه الأشياء أو الأحداث هامة أيضاً حيث تؤثر عناصر الموقف على إدراكنا للأشياء، فقد لا ألاحظ أمرأة شابة جميلة فى ثوب جذاب فى سهرة يوم السبت ليلاً ولكننى سوف ألاحظها قطعا فى العمل يوم الأحد، وهنا فإنه لم يحدث أى تغيير فى الشئ المدرك أو الشخص الذى يقوم بالإدراك، ولكن سمات الموقف تغيرت، كما أن الوقت والمكان الذى يريد فيه الشخص الأشياء يؤثر على إدراكه ورؤيته لها وكذلك الضوء والحرارة ويلخص شكل (٨/٢) أو العوامل المؤثرة على الإدراك :

شكل (٨/٢) العوامل المؤثرة على إدراكنا للشياء



رابعاً : معوقات الإدراك :

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف فى المعانى والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم فى سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر . وهناك أربعة عوامل رئيسية تساعد فى إحداث معوقات الإدراك وهى : التنميط ، مفعول الهالة ، والدفاع الإدراكى ، والإسقاط (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣) .

١- التنميط :

وهى عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم، وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التنميط فى تبسيط المؤثرات المعقدة، وفى بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التنميط أو التعميم. فالتعميم يساعد فى أحيان كثيرة صانعى القرار فى تبسيط الحالات التى تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفتقدون القدرة أو الرغبة فى التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها .

٢- تاثير أو مفعول الهالة :

وهى قريبة من عملية التنميط، وهى تعنى استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم الفرد. فالشخص الذى يؤدى أول مهمة له فى عملية الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفء فى جميع الجوانب الأخرى .

٣- الدفاع الإدراكى :

وهناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهى ظاهرة الدفاع الإدراكى، وهى ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التى لا يكترث لها ، ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التى تدعم أراءه ويتجاهل المعلومات التى تتنافى

معها . فالطالب الكسول الذى يسعى لعلامة النجاح فى مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ" إنى سأساعدك" ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ " إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يقنعنى بقدراتك" .

٤- الإسقاط :

ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة فى عملية الإدراك. والإسقاط هو أن يرجع الفرد الجانب السئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التى يمتلكها الفرد. فالشخص الذى يرى صديقه قد أرتقى إلى منصب أعلى لايرجع ذلك إلى كفاءة صديقه بل إلى كراهية مديره وحسده له. وكثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم . وقد توصلت الدراسات على أن الأشخاص الذين حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضى وعدم الانضباط.. الخ هم أكثر ميولاً لوصف الآخرين بتلك الخصائص من الأشخاص الذين حققوا درجات منخفضة .

خامساً : أهمية عملية الإدراك فى الإدارة :

إن مهمة المديرين فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة ولا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغيير فى هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغير فى استراتيجيات المنظمة – على سبيل المثال – إذا كان هدف المدير إحداث تغيير فى سلوك المرؤوسين ، وإذا كان سلوكهم يحدده مدركاته لبيئاتهم ، فمن الضرورى أن يسعى المدير إلى التعرف على مدركات هؤلاء المرؤوسين ومعرفة العوامل المؤثرة على مدركاتهم حتى تؤخذ فى الحسبان عند إحداث التغيير فى سلوكهم .

وكل إنسان يدرك العالم من حوله بطريقته الخاصة ، فيضع له خارطة فى ذهنه ويرسم له حدوداً تختلف عن الحدود التى يرسمها غيره ، هى عالمه الذى يدركه ويعيش فيه ، وليس له عالم إلا هذه الخارطة.. قد تكون كبيرة أو صغيرة ، وقد تكون مضيئة أو مظلمة .

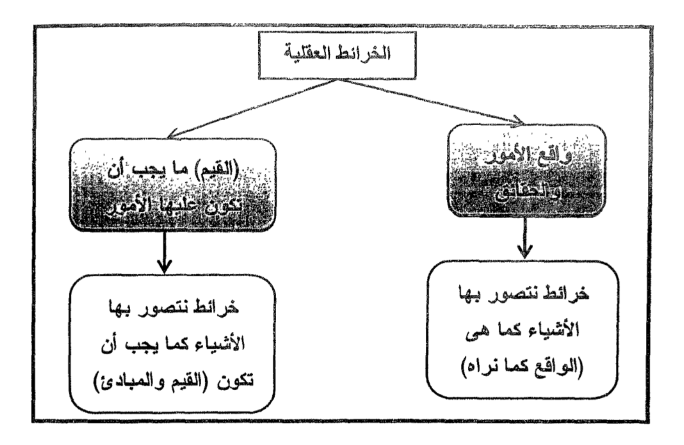
الخريطة الذهنية :

فى عقل كل منا خرائط كثيرة جداً يمكن تقسيمها إلى قسمين :

- فى خرائط نتصور بها الأشياء كما هى ، (أى الواقع كما نراه) .
- خرائط نتصور بها الأشياء كما يجب أن تكون ، (أى القيم والمبادئ التى نعتنقها).

ونحن نقوم بتفسير ما نراه فى هذه الحياة تبعاً لتلك الخرائط الموجودة فى عقولنا. والكثير منا يشك فى وجود هذه الخرائط، ويفترض أن مانراه هو الواقع فعلاً ، وليس هو (تصوره الشخصى) لهذا الواقع ، أو تفسيره له .

شكل رقم (٩/٢) الخرائط الذهنية



ونلخص مما سبق :

- نموذجك الإدراكى يبلور افتراضاتك عن العالم من حولك ، ومن هذه الافتراضات ينمو سلوكك وتتشكل اتجاهاتك .
- وانطباعاتك عن الغير من نموذجك الإدراكى عنه ، وقد تتعدل الكثير من مواقف الحياة نتيجة تغير النموذج الإدراكى ، والعكس .

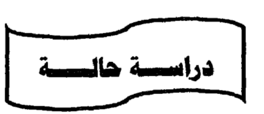
<u>ويمكن توضيح أهمية عملية الإدراك فى الإدارة على النحو التالى :</u>

١- التعرف على أنماط السلوك المختلفة لدى الأفراد ، ويعتبر الإدراك من أهم العوامل التى تشكل السلوك الإنسانى وأن سلوك الفرد يمثل انعكاساً لإدراكه.

٢- التعرف على الحاجات والرغبات غير المشبعة والتركيز عليها من قبل الإدارة لإشباعها لما لها من تأثير لإدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات وبالتالى التاثير على سلوك الأفراد .

٣- تحديد العوامل المؤثرة فى مدركات الأفراد .

٤- إحداث تغيير فى سلوك الأفراد عن طريق معرفة المجال الإدراكى لهم ومدى تأثيره بالخبرة السابقة وحاجات ورغبات الأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة .



تطبيقات معينة فى الشركات :

يقوم الموظفين فى الشركات عادة بتقييم بعضهم البعض، كما يقوم المديرين بتقييم أداء مرؤسيهم ، وعندما يلتحق موظف جديد بإدارة من إدارات الشركة فإن الموظفين الآخرين فى هذه الإدارة يقومون على الفور بتقييمه ، ودعنا ننظر سريعاً إلى الأساليب المتبعة فى هذا التقييم .

مقابلة التعيين :

تفيد هذه المقابلات فى أختيار أفضل المرشحين للتوظيف بالشركات ، ولكن للسف فإن الكثير من مسئولى الشركات الذين يقومون بهذه المقابلات يكون حكمهم غير دقيق على المرشحين ، كما أن الحكم الذى يصدره أحد مسئولي الشركة على المرشح للتوظيف اثناء اللقاء قد يختلف عن الحكم الذى يصدره مسئول آخر للشركة معه فى لجنه الاختيار .

وعادة ما يصل مسئولى الشركة سريعاً فى أثناء اللقاء مع المرشحين لشغل الوظائف إلى انطباعات تتجمد بعد ذلك، وإذا كون مسئول الشركة فى بداية اللقاء نظرة سلبية عن المرشح فسوف يكون لها أثر أكبر منها فى حالة تكوينها بعد فترة من اللقاء إن فكرة مسئول الشركة عن المرشح تتكون فى الأربعة أو الخمسة دقائق الأولى من اللقاء ولا تتغير كثيراً بعد ذلك ، وعادة فعدم وجود سمات سيئة للمرشح يكون له اثر أكبر من وجود سمات طيبة له.

وكما ذكرنا فإن رؤية مسئولى الشركة المشاركين فى لقاء المرشح للوظيفة تختلف وما يعتبره أحدهم حسنات قد يعتبره الآخر سيئات ، وهناك عوامل عديدة تؤثر فى هذه الرؤية يجب اعتبارها .

التوقعات الواقعية :

هناك أمر يتعلق باختيار المرشحين للوظائف وهو التوقعات غير الواقعية، وكل متقدم للوظائف تتكون لديه أثناء مرحلة المرشحين توقعات عن الشركة وعن الوظيفة الشاغرة، ويجوز أن تتضخم هذه التوقعات وتصبح غير واقعية كنتيجة لتلقى معلومات غير واقعية، ومثل هذه التوقعات غير الواقعية قد تؤدى لاحقاً إلى استقالة الموظف بعد تعيينه، إن معدل الاستقالة من الشركات التى تعطى انطباعات غير واقعية عن الوظيفة الشاغرة يزيد بنسبة ٢٨,٨% عنه فى حالة الشركات التى تقدم معلومات واقعية عنها ، والمعلومات الواقعية تعنى معلومات إيجابية وسلبية عن الوظيفة والشركة.

تقييم الأداء :

إن تقييم المدير لأداء الموظف يتأثر كثيراً بعملية الإدراك أى برؤيته له ويتوقف بالطبع مستقبل الموظف بالشركة ومرتبه وعلاواته على هذا التقييم، وبالرغم من أن هذا التقييم له جانب كبير موضوعى أو بعض الوظائف يمكن تقييمها موضوعيا (مثلا فى حالة مندوب المبيعات بدلالة حجم المبيعات المتحققة) ، إلا أن بعض الوظائف لايمكن تقييم شاغليها موضوعيا ، ويجب تكوين حكم على أدائهم من خلال انطباعات تتكون لدى المديرين عن السمات "الطيبة" أو " السيئة " لهم وهذا التعريف هو غالبا نسبى للمديرين .

جهود الموظف :

لا يتوقف مستقبل الموظف بالشركة على الأداء وحده ، بل على جهوده أيضاً، مثلما الحال بالنسبة لتقييم الأستاذ لطلابه فهو يقوم بتقييمهم على أساس الجهود والنتيجة معاً ، ولكن التقييم على أساس الجهود هو تقييم غير موضوعى يتأثر بتحيزات إدراكية، ولكن مع ذلك فإن تقييم جهود الموظف هى من بين الأمور الأساسية التى تؤثر على مستقبله بالشركة، وكما يقولون :

" الكثير من الموظفين يتم طردهم من وظائفهم بسبب قلة النظام أو ضعف جهودهم لامن أجل ضعف مهاراتهم ".

إخلاص الموظف :

وهناك عامل آخر يدخل فى تقييم المديرين لموظفيهم وهو مدى إخلاصهم للشركة ، وخاصة فى المناصب الكبيرة فى الشركة ، وإذا انتشرت شائعة عن أحد الموظفين بالشركة أنه يبحث عن وظيفة بشركة اخرى فهذا يعنى أن هذا الموظف غير مخلص وأن فرص الترقى بالشركة قد انتهت بالنسبة له ، وبالتالى فإن إخلاص والتزام الموظفين شيئاً ضرورياً ، ولكن تقييم مدى إخلاص أو ولاء الموظفين هو أمر نسبى .

فى ضوء دراسة الحالة السابقة برجاء الإجابة عن الأسئله التالية :

١- ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك .
٢- قارن بين الإحساس والإدراك .
٣- ناقش العوامل المؤثرة على الإدراك .
٤- ناقش معوقات الإدراك .
٥- ناقش أهمية دراسة الإدارك فى فهم سلوك الأفراد وتوجيهه .

الفصل الثالث

الاتجـــاهـــات

الفصل الثالث

الاتجـاهـات

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- مفهوم الاتجاهات والفرق بين الاتجاهات والمعتقدات، الفرق بين الاتجاهات والقيم، الفرق بين الاتجاهات والآراء .
- المكونات الأساسية للأتجاهات .
- العوامل التى تسهم فى تكوين الاتجاهات .
- تعيير الاتجاهات .

المخرجات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم بمفهوم الاتجاهات.
- الفرق بين الاتجاهات وبعض المصطلحات الأخرى.
- تعرف على المكونات الأساسية للاتجاهات ، وكذلك العوامل التى تسهم فى تكوين الاتجاهات على إعتبار أنها أحد المجالات الأساسية لفهم السلوك الإنسانى ، وكذلك كيف يمكن تغيير الاتجاهات .

المحتويات

أولاً : مفهوم الاتجاهات .

ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات .

ثالثاً : تكوين الاتجاهات .

رابعاً : تغيير الاتجاهات .

الاتجـــاهـــات

تعتبر الاتجاهات من أهم مجالات فهم السلوك الإنسانى فهى تساعد فى تنظيم سلوك الفرد وتحقيق الاستقرار النسبى فى تصرفاته والاتجاهات هى استجابة يكونها الفرد نحو شئ ما إما إيجابية أو سلبية أو حيادية .

وتمثل الاتجاهات أحد المفاهيم للتعرف على حقيقة ما يدور داخل الإنسان ، فهى وسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به ، كما أن لها دوراً أساسياً فى توجيه سلوك الفرد وبذلك فهى تعتبر أحد الموضوعات الرئيسية فى علم النفس الاجتماعى .

أولاً : مفهوم الاتجاهات

تعددت التعريفات الواردة بخصوص الاتجاهات ، حيث اختلف علماء علم النفس حول مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ويرجع ذلك إلى أن الاتجاهات شئ غير ملموس ولا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة ولكن يمكن استنتاجها ، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة .

ويمكن تعريف الاتجاهات تعريفا شاملاً فى أنها :

" استعداد فطرى ذهنى ونفسى وعصبى للفرد – تنظمه خبراتهالشخصية _ لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد .

(ذكى محمود هاشم ، الطبعة الثانية)

ويستخدم كثير من الناس اصطلاح "الاتجاه" تبادلياً مع اصطلاح "الآراء" إلا أن هناك فروقاً بسيطة بينهما . فالرأى هو التعبير اللفظى للاتجاه وأكثر قابلية للتغيير . والرأى يغلب عليه العقل والتفكير بينما الاتجاه يغلب عليه الانفعال .

كما أن هناك فرق بين الاتجاهات والمعتقدات ، فالمعتقدات تعبر عن الإيمان بمجموعة من الآراء أو الأحداث دون اشتراط أن يكون الفرد الذى آمن بها قد اتصل بها اتصالا مباشراً . فإذا أرسلت أنت زميلك لشراء كتاب "العلوم السلوكية"لك نظراً لانشغالك ، ثم أتى هذا الزميل ليخبرك أن مكان بيع الكتاب مغلق وكنت أنت واثقاً من كلامه ، فإنك فى هذه الحالة (تعتقد) أنه صادق فى مقولته رغم عدم رؤيتك لمكان بيع الكتب إن كان مغلقاً حقاً أو مفتوحاً .

(حسين موسى راغب ، أحمد عبد الله ، السنة غير محددة)

ونفس الفكرة– فكرة الاعتقاد– تتكرر عندما نؤمن كبشر بديانة سماوية برغم كوننا لم نعاصر نزول هذه الديانة السماوية ولم نر رسولها بل تبعدنا عنها ألاف السنين.

كما أن هناك فروق بين الاتجاهات والقيم ، فالقيم هى مجموعة المعايير التى تؤمن بها الجماعة التى ينتمى إليها الفرد ويجد نفسه ملزما بإتباعها ، فالقيم داخلية للإنسان وتنمو وتتطور من خلال العائلة والأصدقاء والمدرسة والتعليم الدينية ومكان العمل . فالقيم هى الرشد والدليل للسلوك ، والتى يتم فى ضوئها تفضيل تصرف على

آخر وهى بمثابة المعيار الذى يحتكم إليه الفرد فى تقييم سلوكه وسلوك الآخرين .. وتختلف القيم عن الاتجاهات بأنها أكثر رسوخاً وثباتاً وأقل احتمالاً للتغيير . فالمجتمع العربى مثلا يعرف بخصائص الكرم والحفاظ على الجار ومناصرة المظلوم ومساعدة اليتيم والمسكين وابن السبيل والتى جميعها قيم مستمدة من التعاليم الدينية .

والواقع إننا إذا أردنا إعطاء أمثلة لاتجاهات الفرد سنجد أنواعا كثيرة من الاتجاهات تختلف حسب الموضوع أو الشئ الموجه الاتجاه نحوه ، ومن أمثلة ذلك :

- اتجاه الطالب نحو كلية التجارة .
- اتجاه الطالب نحو مادة العلوم السلوكية .
- اتجاه الفرد نحو الجماعة السياسية التى ينتمى إليها .
- اتجاه المرؤوسين نحو القادة الإداريين .
- اتجاه الفرد نحو نادى رياضى معين .
- اتجاه المستهلكين نحو خدمة أو سلعة معينة ... الخ .

يتضح لنا مما سبق الجوانب الأساسية للاتجاهات :

١- أن الاتجاه يتشكل نتيجة لظروف وأفكار وآراء وخبرات معينة تتعلق بالفرد .
٢- أن الاتجاه قد يكون موجهاً نحو فرد أو جماعة أو شئ مادى أو معنوى .
٣- أن الاتجاه يتراوح بين الإيجابية والسلبية ويختلف فى درجته .
٤- أن الاتجاه متعلم مكتسب ويتكون نتيجة لمجموعة من العوامل (ثقافة المجتمع – المثل الأعلى _ التعليم – الخبرة) وما دام الاتجاه مكتسباً ومتعلماً فإن من الممكن تعديله وتغييره .

ثانياً : المكونات الأساسية للاتجاهات

للاتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هما :

١- الجانب المعرفي Cognitive component
٢- الجانب العاطفي Affective component
٣- الجانب السلوكي Conative component

١- الجانب المعرفي Cognitive component

وهو ما يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشئ أو الحدث . وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعرفة ، والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها .

٢- الجانب العاطفي Affective component

تعني مشاعر الفرد تجاه الشئ ، وتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدى الفرد مشاعر إيجابية لتدعيم الموضوع وتأييده وبالتالي تكون اتجاهاته إيجابية وقد يتكون لدى الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية .

٣- الجانب السلوكي Conative component

الذي يظهره الفرد تجاه الشئ . ويعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به . فإذا كان موقفك إيجابياً تجاه مادة العلوم السلوكية مثلاً فإنك تسلك سلوكا إيجابياً تجاه محاضر المادة بالحضور الدائم والمراجعة المستمرة والاهتمام بحل التطبيقات ... الخ . إلى أنه سابق لأوانه لأن نحكم

بأن الموقف أو الاتجاه يسبب السلوك حيث أن هذا الافتراض لم يثبت قطعاً ، بل أن هناك مؤشرات تدل على أن السلوك قد يكون سببا للموقف أو الاتجاه .

ولذلك فإن الاتجاهات أو المواقف عادة ما يتم التعامل معها على أنها وحدة أو صفقة مكونة من المشاعر والأفكار والأفعال مترابطة مع بعضها البعض . مثلاً إن محبتك لشئ ما واعتقادك بأنه مفيد وقيامك بالترويج له أمور مترابطة وتتمشى مع بعضها البعض كما وأن عدم محبتك للشئ واعتقادك بأنه ضار وغير مفيد ثم قيامك بالعمل ضده هى أيضاً أمور مترابطة وتتمشى مع بعضها . إلا فى كثير من الأحيان عند مقارنة مشاعر الأفراد واعتقاداتهم ومقاصدهم المعلنة من ناحية بأفعالهم من ناحية أخرى نجد تباينا مذهلاً ، مما يدل على أن الاتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحياناً كثيرة .

ولابد لنا من بيان العلاقة المهمة بين الاتجاه والأداء فى العمل فهناك أمرين هامين :

١- أن الأداء نتيجة عدد من العوامل كالقدرة ، والمعرفة ، ومتغيرات الحالة ، والعادات الاجتماعية ومحدداتها ، والثواب والعقاب إضافة إلى الاتجاهات ومن الصعب جداً قياس الدور الذى يلعبه أى من العوامل السابقة بدقة فى حالة معينة من حالات العمل . ولذلك يجب اعتبار الاتجاهات عاملاً واحداً فقط من بين مجموعة العوامل التى تكون النسيج الاجتماعى الذى يتم فيه ذلك السلوك .
٢- أن محاولة الربط بين اتجاهات الفرد وأدائه لعمله يجب بالضرورة أن يربط بين اتجاه محدد وسلوك محدد ، فالاتجاهات العامة لا تكفى من أجل التنبؤ بالسلوك فى حالة محددة . (كامل محمد المغربى ، ١٩٩٣)

ثالثاً : تكوين الاتجاهات

يتكون اتجاهات الفرد فى مجموعة من العوامل منها :

١- المجتمع والثقافة التى تسوده .
٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد .
٣- التعليم .
٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التى مر بها فى حياته خلال مواقف معينة .
٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة .
٦- تفاعل الفرد مع الجماعات التى ينتمى إليها .

١- ثقافة المجتمع :

المجتمع والثقافة التى تسوده تؤثر تأثيراً كبيراً على اتجاهات الفرد . فالمجتمعات العربية الاشتراكية تختلف عن المجتمعات الرأسمالية ، كما تختلف المجتمعات العربية عن المجتمعات الغربية أو الأمريكية ، حيث نتوقع أن يتبنى بعض الأفراد اتجاهات تضاد أو تعارض الاتجاهات السائدة فى المجتمع ، ولكن نجد فى الغالب أن يتبنى الأفراد نفس الاتجاهات السائدة فى المجتمع التى ينتمون إليها ، نظراً لما للمجتمع من وسائل توقيع الضغط على أفرادها حتى يخضعوا لمعاييرها وقيمها ويتبنوا نفس الاتجاهات السائدة فيها .

٢- المثل الأعلى وظروف البيئة الحالية للفرد :

غالباً ما يتخذ الفرد لنفسه مثلاً أعلى يحاكيه فى تصرفاته وأقواله ، ويكون هذا المثل الأعلى إما الوالدين أو أحد الأقارب أو المعلم أو أستاذ الجامعة ، أو رياضى ، أو فنان .... الخ .

فالطفل يتأثر بشخصية والديه ويكون اتجاهاته من خلال قيم واتجاهات الوالدين كما أن المعلم من الشخصيات الهامة التى عادة ما تؤثر على الأطفال فى فترة الدراسة الأولى وخاصة إذا كانت هذه الشخصية محببة إلى نفوسهم ، حيث يتأثرون بالكثير من القيم والاتجاهات وأساليب السلوك .

وقد يكون الطفل كارهاً لأبيه أو لمدرسه القاسى ، ولا يحب تصرفاته . فى هذه الحالة يتبنى الطفل اتجاهات مضادة لاتجاهات الأب أم المعلم .

كما تلعب الظروف البيئية الحالية للفرد دوراً فى تكوين اتجاهات الفرد، ويقصد بالبيئة الحالية لفرد هى مقدار المعلومات والبيانات التى يعتمد عليها فى تكوين اتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به سواء الأسرة ، الأصدقاء ، الزملاء فى بيئة المدرسة ، بيئة الجامعة ، بيئة العمل أو من بيئة الجماعات التى ينتمى إليها مثل جماعة دينية معينة أو سياسية أو ثقافية ... الخ .

٣- التعليم :

المواد الدراسية التى يدرسها الفرد خلال مراحل دراسته المختلفة تهدف إلى تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد ، فمثلاً دراسة العلوم تهدف إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير السليم المنطقى غير المتحيز فى كل ما يقابلهم من حياتهم من قضايا ومشكلات ، ودراسة الرياضيات تهدف إلى تدريب الفرد على التفكير الدقيق والمنظم ، ودراسة المواد الإدارية والمحاسبة (العلوم التجارية) تهدف إلى تزويد الطلاب ببعض الاتجاهات الموجبة كالدقة والنظام والأمانة .

كما أن كثير من البرامج التدريبية تهدف إلى تكوين اتجاهات موجبه أو تعديل اتجاهات قائمة غير مرغوب فيها .

ولم تحقق المادة الدراسية أو التدريبية أهدافها إن لم تترك أثرها على طلابها أو متدربيها فى شكل تغيير لاتجاهاتهم أو إكسابهم اتجهات جديدة .

٤- المعلومات والخبرات المتراكمة لدى الفرد :

الخبرة هى مجموعة المعلومات التى يتحصل عليها الفرد من واقع ممارسته للحياة اليومية أو الوظيفية . وتختلف اتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التى مر بها الفرد فى حياته .

والمعلومات والخبرات تعمل على تكوين اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات قائمة ، فقد يكون لدى الفرد اتجاه سالب أو موجب بالنسبة لفرد آخر أو شئ معين ، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق عن هذا الفرد أو هذا الشئ فإن ذلك قد يؤدى إلى تغيير أو تعديل اتجاهاته .

كما أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التى يؤمنون بها الأمر الذى ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم .

٥- أثناء إشباع الفرد لحاجاته المختلفة :

إن الفرد تعترضه درجات متفاوته من السهولة أو الصعوبة فى محاولاته لإشباع حاجاته ، فبعض الحاجات يتم إشباعها بسهولة ، والبعض الآخر قد لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية فى صالح الأشياء التى تساعده على إشباع حاجاته وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه من يعترضون سبيل تحقيق أهدافه .

٦- تفاعل الفرد مع الجماعة التى ينتمى إليها :

إن إتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التى ينتمى إليها ؛ فدرجة تأثيرها على الفرد كعضو فى هذه الجماعة لا شك تساعد فى تحديد وتكوين اتجاهاته وأن يسلك سلوكا معيناً بطريقة معينة متأثراً باتجاهات ومعتقدات هذه الجماعة ، كما أن درجة التأثير نسبية أى تختلف من فرد إلى آخر وهذا يتوقف على دوره داخل الجماعة .

كما أن رغبة الفرد فى الإنتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على إتباع تعليمها والعرف السائد بها وإتخاذ أفكارها وقيمها أساساً لاتجاهاته .

رابعاً : تغيير الاتجاهات :

إن اتجاهات الأفراد فى حركة مستمرة وتتغير بتغير الظروف ، كما أن اتجاهات الفرد التى تتغير نحو موقف أو موضوع معين من فترة لأخرى ، فقد تكون إيجابية وبعد فترة من الزمن تتحول الاتجاهات إلى سلبية .

ويكون التغير فى الاتجاهات نتيجة حصول الفرد على معلومات جديدة تؤدى إلى تغيير فى اتجاهات الفرد ، أو ظهور حاجات جديدة قد تؤدى إلى تغيير أو تعديل فى اتجاهات الفرد من الإيجابية أو السلبية أو العكس . كما أن المستوى الثقافى والدراسى أو التعليمى للفرد له تأثير كبير فى تغيير اتجاهاته نحو المواقف أو موضوعات معينة ، كما يمكن تغيير الاتجاهات أيضاً عند تعرض الفرد لضغوط خارجية تجبره على تغيير اتجاهاته نحو موضوع معين أو موقف معين .

صور تغيير الاتجاهات :

تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسين (د.على سلمى، ١٩٨٠):

الأول : تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس . أى أن التغيير هنا يكون فى درجة إيجابية أو سلبية الاتجاه أى فى محتوى الاتجاه أو اتجاه الاتجاه .

مثال ذلك أن تحاول الإدارة فى أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول هذه السياسة .

الثانية: تغيير فى حدة الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته تجاه موضوع معين . فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد من آثار الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد فى تصميمه على كراهيته وبالتالى يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى وبنفس المنطق قد يحدث التغيير فى اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لموضوع معين .

العوامل المؤثرة على تغيير الاتجاهات :

هناك عدة عوامل مختلفة تؤثر كلها أو بعضها فى تغيير الاتجاهات للفرد (حسين موسى راغب ، أحمد محمد عبد الله ، السنة غير محددة) :

١- قوة الاتجاه ، فكلما زادت حدة الاتجاه سلبياً أو إيجابياً كلما قل احتمال تغيره والعكس صحيح .

٢- مدى بساطة أو تغيير الاتجاه ، فكلما اتسم الاتجاه الأصلى بالبساطة والمعلومات السطحية ، كلما كان من السهل تغيره ، بينما إذا كان الاتجاه مكوناً من عدة

عوامل مستقرة كالظروف الاجتماعية والصفات الوراثية والظروف المالية المستقرة مثلاً ، فإن هذا الاتجاه يصعب تغييره .

٣- مدى نجاح الاتجاه الحالى فى تحقيق وظائف (المعرفة - المنفعة - تحقيق الذات - الدفاع عن الذات) .

٤- مدى توفق الاتجاه الجديد مع باقى الاتجاهات الأخرى لدى الفرد فكلما زاد التوافق بين الاتجاهات التى تشكل شخصية الفرد كلما صعب تغيير إحدى الاتجاهات التى تكون منظومة متسقة .

٥- شخصية الفرد حيث لكل فرد قدرة على تقبل تغيير الاتجاه تختلف من فرد لآخر.

٦- مستوى ذكاء الفرد وقدرته على فهم متى يجب عليه تغيير اتجاهه لتغير الظروف المحيطة به .

٧- مدى تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين ، وذلك أن الفرد المرتبط فى تلبية احتياجاته وإشباعاته المختلفة بالآخرين يكون أكثر استعداداً فى الغالب لتغيير اتجاهه حسب الوجهة التى يؤثرون عليه للاتجاه نحوها . ويضاعف تأثير الفرد بوجهات نظر الآخرين كون هؤلاء يمثلون مكانة خاصة لدى الفرد ، كأحد الوالدين أو رئيسه فى العمل .

٨- مدى حساسية الفرد لموضوع الاتجاه إن الأفراد غالباً ما يعرضون الكثير من المعلومات عن الموضوعات ذات الحساسية أو الأهمية بالنسبة لهم ومن ثم يكونون أقل عرضة لتغيير الاتجاه نحو تلك الموضوعات .

تطبيقات

١- تمثل الاتجاهات أحد عناصر النظام السلوكى ، بمعنى أنها تسهم فى تشكيل السلوك الإنسانى . ولكن البعض يرى أنه من الممكن تغيير السلوك الإنسانى دون الحاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولاً؟ ما رأيك؟ وضع الأمثلة .

٢- للاتجاهات ثلاث جوانب أساسية :

- جانب معرفى .
- جانب عاطفى .
- جانب سلوكى .

* ناقش هذه المواقف فى ضوء هذه العناصر :

- المواطن الذى يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة ، ثم لا يذهب للإدلاء بصوته فى الانتخابات للمجالس التشريعية .

- المواطن الذى يعترف بأخطار التدخين واقتناعه بضرورة الإقلاع عنه ، ومع ذلك هو مستمر فى التدخين .

٣- حدد العوامل التى تساهم فى تكوين اتجاهات الفرد .

٤- ماهى صور تغيير الاتجاهات - إذكر أمثلة .

الفصل الرابع

التعلم والتذكر والتفكير

الفصل الرابع

التعلم والتذكر والتفكير

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية:

- ما هو مفهوم التعلم و شروطه ونظرياته.
- ما هو مفهوم التذكر و مراحله و العوامل المؤثرة فيه.
- مفهوم النسيان و مسبباته ؟ و العوامل المساعدة على التذكر .
- ما هو مفهوم التفكير و أنواعه .
- مفهوم الذكاء وكيفية قياسه و أهم القدرات والاستعدادات الخاصة.

المخرجات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم:

- ☜ ببعض العمليات العقلية وهي التعلم والتذكر والتفكير
- ☜ اكتسب المعرفة المتعلقة بمسببات النسيان وكيفية استغلال ذاكرته وتوظيفها التوظيف الأمثل
- ☜ التعرف على خطوات التفكير العلمي.



المحتويات

التعلم والتذكر والتفكير

- **مقدمـــة:**

يتضمن النشاط العقلى عدة عمليات هى الإدراك والتصور والتخيـل والـتعلم والتذكر والتفكير، ومع أن كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينـة تفـرق بـين بعضها البعض إلا أنها فى نفس الوقت تتشابه وتتداخل فى خبرات الفرد وفى استجاباته العقلية. كما أنها جميعاً تكاد تخضع لنفس المبادئ والقوانين، وتنمو مع نمو الفرد فـى المراحل المختلفة لنموه.

وتتناول هذه الوحدة ثلاث من هذه العمليات العقلية حيث نعرضـها بالترتيـب الآتى:

أولاً : التعلم.

ثانياً : التذكر والنسيان.

ثالثاً : التفكير.

أولاً : التعلم :

مفهوم التعلم :

يستخدم التعلم فى علم النفس بمعنى أوسع بكثير من معناه فى اللغة الدارجة. فهو لا يقتصر على التعلم المدرسى المقصود أو التعلم الذى يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضاً كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميول وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة متعمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة[1].

والتعلم كما يعرفه مصطفى زيور فى معجم العلوم الاجتماعية هو اصطلاح فى علم النفس يشير إلى ما يطرأ على سلوك الكائن الحى من تغيير وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة، أو إلى العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجى بصفة أساسية أكثر مما يرجع إلى النضج والتعب وغير ذلك. ويتصف هذا التعديل أو التغير الناتج عن التعلم بقدر من الثبات والاستقرار، ويزيد من كفاءة الكائن على التعامل مع العالم الخارجى. ويتجلى ذلك فى تزايد القدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه، وعلى التعرف على عالمه، والتوافق معه والامتثال لمقتضياته، وذلك بفضل ما اكتسب من أنماط إدراكية ولغوية وحركية وانفعالية لها جدواها[2].

ولما كان التعلم نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان (أو الكائن الحى عموماً) فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أى نشاط أو سلوك من شروط أساسية لابد من توافرها وشرطا التعلم هما :

---

(1) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، (الطبعة الأولى؛ القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٩)، ص١٥٠.

(2) المرجع السابق، نفس الصفحة.

١- الدافع :

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لابد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط، تحقيقاً لهدف معين يسعى إليه فنحن لا نتعب أنفسنا فى بذل جهد فى التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساساً لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة حتى وإن كانت خافية علينا.

٢- القدرة :

لا يكفى الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أيا كان نوعه بما فيه التعلم، إذا لابد أن تتوافر القدرة التى تمكن الفرد من إنجاز السلوك او القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل فى سن الثانية قيادة السيارات، فلن نفلح مهما أوتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعليم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوى قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافى الذى يجعله يستفيد من محاولاتنا تعليمه قيادة السيارة فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطاً ضرورياً للتعلم إلا إنه غير كاف، ولابد أن يضاف إليه شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم ولكل نوع من التعلم ما يلزمه من قدرة أو قدرات خاصة.

نظريات التعلم :

نظراً لأهمية التعلم فى حياة الإنسان عموماً، وفى فهم وتفسير وتوجيه سلوكه خصوصاً، فقد حاول العلماء دراسته والخروج بنظريات توضح وتشرح لنا كيف يتعلم الإنسان ونتناول فيما يلى أهم وأشهر هذه النظريات والتى تعتبر بشكل أو آخر أصولاً أساسية استمدت منها معظم النظريات الأخرى.

١- نظرية التعلم الشرطى :

يرتبط التعلم الشرطى بأسم بافلوف Pavlov، إذ أنه أول من لفت الأنظار إلى أهمية الفعل المنعكس فى التعلم، فقد لاحظ أثناء دراسته للأفعال المنعكسة المتصلة بعملية الهضم إن إفراز العصارة المعدية فى الكلاب لا يتأثر بوضع الطعام فى فم الكلب فحسب. بل يتأثر أيضاً بمجرد رؤية الطعام، وقد دفعه ذلك لإجراء كثير من التجارب توصل منها إلى أن تكرار تقديم مثير كصوت الجرس مثلاً لكل جائع قبل تقديم الطعام له مباشرة يحدث ارتباطا بين هذا المثير وبين الطعام، وبذلك يسيل لعاب الكلب عند سماعه للجرس وقبل تقديم أى طعام له، واعتبر بافلوف صوت الجرس فى هذه الحالة مثيراً شرطياً اكتسب خاصية المثير الطبيعى وهو الطعام فى إسالة لعاب الكلب، وذلك لتكرار ارتباطه به فترة زمنية كافية.

أما تسمية هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطى فيرجع إلى أن هذا النوع من التعلم لا يحدث إلا بشروط معينة، ففى الحالة السابقة نجد شرط قرع الجرس قبل تقديم الطعام عدداً كبيراً من المرات كما نجد شرطاً آخر هو أن يكون الكلب جائعاً فى كل مرة، وشرطاً ثالثاً أن تكون المدة المنقضية بين قرع الجرس وتقديم الطعام مدة وجيزة جداً فى كل مرة.

وقد رأى بافلوف وتلاميذه أن نظريتهم فى التعلم الشرطى تفسر لنا كل سلوك يقوم به الإنسان، حيث يرون أن كل سلوك إنسانى ليس أكثر من ترابط آلى بين مثير واستجابة قد تعلمه الكائن الحى حيواناً كان أو إنساناً ولقد تعلم الكائن الحى ذلك عن طريق التكرار الذى ربط بين المنبه المعين والاستجابة المعينة ربطاً آلياً، فأصبح مجرد ظهور المنبه يتبعه الرد عليه بالاستجابة المتعلمة له.

٢- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ :

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكى ثورنديك، وتقوم فكرة النظرية الأساسية على إن الإنسان والحيوان يكتسبان مهارتهمها ويتعلمانها عن طريق المحاولة والخطأ، حيث تثبت المحاولات الناجحة أو المقربة إلى النجاح أو الموصلة إليه، وتتلاشى المحاولات الخاطئة أو التى تؤدى إلى الفشل. ومع تكرار التجربة تنطبع فى الجهاز العصبى جوانب السلوك الناجحة وتختفى الفاشلة، ويتم ذلك بشكل تدريجى حتى يتم التعلم.

ومن تجارب ثورنديك الشهيرة حبس قط جائع فى قفص وضع خارجه بعض الطعام، وقد صمم القفص بحيث يمكن فتح بابه إذا ما أتى القط بحركات معينة بمخلبه وعلى أساس أن تكون هذه الحركات فى حدود الإمكانيات التكوينية والعضلية للقط. وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح باب القفص وبذلك اعتمدت عملية الفتح هذه على المحاولات لفتح القفص لكى يصل إلى الطعام، وكرر ثورنديك هذه التجربة عدة مرات، ولاحظ أن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الخاطئة ولو أن ذلك لم يتبع خطأ معين بمعنى أن المحاولات الخاطئة للقط تناقصت بتكرار التجربة حتى وصل فى النهاية إلى إمكان فتح القفص بمجرد وضعه فيه.

ويلاحظ أن تعلم الإنسان لمهاراته التى لا يتدخل الذكاء فى توجيهها يتم أساساً وفق نظرية المحاولة والخطأ مثل تعلم السباحة، وتعلم ركوب الدراجة، وتعلم قيادة السيارة إذ لا يمكن الاعتماد هنا على ذكاء الفرد فقط مهما كان، بل لابد من أن يجرب حركات عشوائية طويلاً قبل أن يجيد التعلم، ويعنى التعلم فى نهاية الأمر تدعيم الحركات الصائبة وبقائها وتلاشى الحركات الخاطئة، ويتم هذا التعلم دون فهم من جانب القائم بالتعلم، وإنما يكون أقرب ما يكون إلى الآلية العمياء.

٣- نظرية التعلم بالاستبصار :

من ملاحظة تعلم بعض الحيوانات العليا أو الإنسان نجد أن التعلم لا يحدث دائماً على أساس الارتباط الشرطى أو المحاولة والخطأ؛ فكثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار وعلى استغلال المعانى والمفاهيم أكثر من مجرد محاولات عشوائية وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler الدور الذى يلعبه الاستبصار فى عملية التعلم. ففى تجاربه على القرود، وضع قرد فى قفص كبير يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالقفص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر. ولكى يحصل القرد على الموز، جذب الصندوق الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطع الوصول إلى الموز لارتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك فى حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز. ولم يدرك فى أول الأمر العلاقة بين الصندوقين وبين ارتفاع الموز، ولكنه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر. ومع ذلك لاحظ أن الموز ما زال على مسافة بعيدة من الصندوقين لا يمكنه الوصول إليه وأخذ القرد ينظر حوله وقد ظل جائعاً لفترة طويلة، وأخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير الحجم كان قد وضع فى أحد أركان القفص لم يعره انتباهاً فى أول الأمر، فجذبه ووضعه فوق الثانى.

ويلاحظ فى محاولات القرد أنه أدرك العلاقة بين الصناديق وارتفاع الموز، وقد كرر كوهلر تجربته عدة مرات مستعملاً الصناديق والعصى وغيرها، ولاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية، إلا أنه فجأة يدرك العلاقات القائمة بين عناصر المجال ومن ثم يبدا سلوكه لتحقيق الهدف دون تردد. وأن المحاولات الأولى العشوائية كانت تساعده فى اكتشاف خواص العناصر الموجودة فى مجاله.

وبالمقارنة بين هذا النوع من التعلم والتعلم بالمحاولة والخطأ، نجد أن القط فى تجارب ثورنديك ربط الاستجابة الناجحة والمثير ولكنه لم يدرك العلاقة بينهما، أما

القرد فى تجارب كوهلر فقد أدرك العلاقة بين عناصر المجال المختلفة حتى أنه حين أعيدت التجربة استطاع أن يصل إلى الموز دون محاولات خاطئة كما حدث فى أول مواجهته للموقف.

وتدل التجارب المختلفة على أن التعلم بالاستبصار لا يخلو من المحاولة والخطأ، ولكن ذلك يكون عادة فى بداية مواجهة الموقف المشكل. ويلاحظ أن الكائن الحى يقوم أولاً بدراسة الموقف ثم يمر بفترة سكون وتردد وتركيز الانتباه، ثم يتمكن فجأة من الحل. ويعتمد هذا النوع من التعلم على تنظيم المشكلة تنظيماً يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة.

٤- تكامل نظرية التعلم[1] :

لا يمكن تفسير عملية التعلم بنظرية واحدة، والواقع أن كل نظرية من نظريات التعلم السابقة تفسر نوعاً معيناً من التعلم. فالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واضح فى تعلم المهارات الحركية وفى حل المشكلات المعقدة، أما التعلم الشرطى فيتم بواسطته اكتساب العادات، والتعليم فى المدارس والجامعات يعتمد إلى حد كبير على الاستبصار، وعلى ذلك يتضح لنا أن نظريات التعلم المختلفة ليست متناقضة ولكنها متكاملة أى يكمل بعضها بعضاً. والواقع أن طرق التعلم المختلفة لها مستويات مختلفة فى تركيب الكائن الحى، فالتعلم الشرطى مثلاً يحدث على المستوى الفسيولوجى، أما التعلم بطريق المحاولة والخطأ فيحتاج إلى بعض التفكير للاستفادة من الخبرات السابقة، اما طريقة التعلم بالاستبصار فإنها أرقى الطرق جميعاً من حيث أنها تتطلب النضج العقلى للكائن الحى، حتى يستطيع إدراك العلاقات القائمة فعلاً بين الأشياء، وأن يبتكر هو علاقات جديدة ويرى فى العناصر التى يدركها وظائف جديدة وإذا أردنا أن نحدد الطريقة التى يتعلم بها الكائن البشرى لاستطعنا أن نقول أن الإنسان يلجأ إلى طرق

(1) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧.

مختلفة طوال مراحل نموه المختلفة، فالطفل الرضيع يكتسب كثيراً من العادات السلوكية والحركية بواسطة الارتباط الشرطى، وبتقدم الطفل فى العمر تنمو قدراته العقلية ويبدأ فى اكتساب الخبرات عن طريق المحاولة والخطأ وعن طريق ما يقوم به من تجريب وتقليد وباستمرار تقدم الطفل فى العمر وباقترابه من مستوى النضج العقلى يبدأ فى تعلم خبرات جديدة بطرق الاستبصار وإدراك العلاقات.

ثانياً : التذكر والنسيان :

مفهوم التذكر :

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باختزان المعلومات والخبرات والمعارف التى مرت علينا أو تعلمناها، واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك، أما النسيان فهو الفشل فى أداء وظيفة التذكر أى عدم القدرة على اختزان المعلومات والمعارف التى سبق أن مرت علينا، أو عدم القدرة على استرجاعها وقت الحاجة. ولذا فإن النسيان هو نفى التذكر، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالآخر، ويعتبر الوجه المناقض له[1].

ويرتبط التذكر ارتباطاً شديداً بالتعلم فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو علمناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب او تدريب أو تحصيل. ولذلك يمكن تعريف التذكر فى جملة واحدة بأنه "تخزين المعلومات من الخبرات السابقة" وهو شديد الارتباط بالتعلم.

فنحن نتذكر ما سبق لنا أن تعلمناه أو مر بنا أو عرفناه فاستوعبناه فى ذاكرتنا نستدعيه وقت الحاجة، ولو تخيلنا أن ما نتعلمه ننساه مباشرة، لاستحال على التعلم أن

---

(1) فرج عبد القادر طه، مرجع سابق ذكره، ص١٧٥.

يؤدى وظيفته فى الحياة، إذ أنه لا يرفع من كفاءة سلوكنا وييسر لنا قضاء حاجاتنا، وتوفيقنا فى حياتنا وعلاقاتنا إلا عن طريق التذكر ومن هنا فإن أهمية التذكر فى توجيه سلوكنا وفى التأثير على نشاطنا هو من أهمية التعلم وفى قوة تأثيره ولذا وجبت علينا دراسة التذكر والنسيان كعامل شديد الأهمية والتأثير فى سلوك الإنسان ونشاطاته المختلفة.

وهناك أربع مراحل للتذكر هى :

١- التعلم أو الاستظهار (الاكتساب أو الحفظ).

٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو استظهرناه أو اكتسبناه فى ذاكرتنا.

٣- الاسترجاع،: أى استعادة ما سبق أن احتفظت به فى ذاكرتى إلى ذهنى من جديد، فأتذكر على سبيل المثال ما حدث لى بالأمس.

٤- التعرف: أى معرفة أن هذا الشئ الموجود امامك سبق أن مر بك أو عرفته من قبل أو حفظته، كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبقت لك معرفته من قبل فتميزه من بين كثيرين تراهم لأول مرة.

أنواع الذاكرة :

١- الذاكرة القريبة: وهى لاقدرة على تذكر الأشياء التى عرفناها من مدة قصيرة نسبياً، كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التى حضرها بالأمس.

٢- الذاكرة البعيدة: وهى القدرة على تذكر الأشياء التى عرفناها والأحداث التى مرت بنا من مدد طويلة، قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.

٣- ذاكرة الأسماء، أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث وغالباً ما تختلف قوة الفرد فى إحداها عن الأخرى.

العوامل المؤثرة فى التذكر[1] :

١- سرعة وبطء المتعلم :

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة فى عملية التعلم، فمنهم من يتقدم سرعة ملحوظة فى التعلم، ومنهم بطئ التعلم ويستغرق وقتاً طويلاً، وخاصة بالنسبة إلى موضوعات التعلم ذاتها فمثلاً نجد فرداً سريع التعلم فى موضوعات اللغة، وآخر فى موضوعات الرياضيات ...الخ.

بالتالى يؤثر هذا العامل فى تذكر الموضوعات من حيث السرعة فى التعلم والفهم والاستيعاب.

٢- مواد التعلم :

يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً فى مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر فى تعلمها واسترجاعها، حيث يؤدى عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع.

كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض، يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

٣- طريقة التعلم :

تؤثر طريقة التعلم المستخدمة فى مواقف التعلم فى مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية فى التعلم وهى تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل رغم تعدد فقرات الموضوع إلا أن المتعلم يحاول دراسته كوحدة كلية

---

(1) نوال محمد عطية، علم النفس التربوى، (الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢)، ص ١٦٣-١٦٦.

متكاملة الأجزاء. فمثلاً قراءة كتاب قراءة كلية شاملة لفهم الأفكار جميعها من خلال الأجزاء والتفاصيل، أى دراسة الكل فى إطار فهم الجزء وما يليه من جزء آخر وآخر بصورة متكاملة شاملة.

أما الطريقة الجزئية فهى تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة، أى متنقلاً من دراسة جزء إلى جزء آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة، إلا أن المتعلم يسير فى تعلمه للأجزاء حتى ينتهى من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة الجزئية فى التعلم حيث تقوم الأولى أساساً على الفهم والمعنى، لكن ليس فى جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها فى مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها على عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقلياً، حيث تجدى هذه الطريقة فى حالة الكبار عنها فى حالة الصغار. ولذا فإن استخدام الطريقة الجزئية فى التعلم يكون أفضل فى المراحل التعليمية الأولى من استخدام الطريقة الكلية.

كما يلاحظ أن التدريب والممارسة يساعد المتعلم كثيراً فى مقدار حفظه للمادة المتعلمة وتذكرها، والتدريب نوعان المركز والموزع.

والأول يقوم فيه المتعلم بحفظ المادة المتعلمة دفعة واحدة دون فترات راحة، بينما الثانى يعطى المتعلم فترة من الراحة خلال ممارسة العمل أو حفظ الموضوع.

ومواقف التعلم إذا تخللها فترات راحة ووزعت المادة المتعلمة على فترات معينة بحيث لا يطول الزمن بين كل فترة وأخرى، سواء أكان ذلك فى تعلم المهارات الحركية أو فى تعلم الموضوعات والمواد الدراسية فإن ذلك يؤدى بالمتعلم إلى حالة من النشاط والحيوية التى تساعد على الحفظ والدراسة.

بينما التدريب المركز، من شأنه أن يؤدى إلى ملل وتعب المتعلم، وعزوفه عن مواصلة الحفظ والمتابعة.

عوامل النسيان :

مما لاشك فيه إننا كأفراد نتفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة، ونكتسب خبرات معينة، وتضاف خبرات جديدة باستمرار إلى خبراتنا السابقة، والسؤال المطروح هنا هل تحتفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

فى الواقع، إن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها فى أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتريه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالى لا يسترجعها الفرد.

فالنسيان هو : عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التى سبق اكتسابها وتعلمها.

والواقع أن عملية النسيان التى تحدث للإنسان قد تكون مفيدة فى بعض الأحيان، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلمة غير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشرى تتراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتزاحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، ولكن عملية النسيان التى تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتيح المجال لمعلومات وإضافات جديدة تنمى العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التى تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلى:

١- عامل الزمن : تؤدى الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشئ حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيل بأن يجعل ما تعلمناه يضمر شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال والمعنى : إن ما نكتسبه فى التعلم أو التدريب او التحصيل الدراسى يقاوم النسيان ويبقى فى الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتى ليس لها معنى فهى أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشئ الكامل المفهوم فى ذاكرتنا لكى نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة منه فيما يواجهنا من مواقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشئ الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه فى أمور حياتنا فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالى نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة، وننساه بسرعة.

٣- عامل التداخل: قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع البعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدى إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

أ- تداخل رجعى : وهو أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

ب- تداخل لاحق : وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار: فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم، فإن ذلك يؤدى إلى النسيان حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدى إلى تذكرها، وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد : حيث أن هذه المواقف غالباً ما تكبت ولا تظهر فى الشعور وفى هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير سارة التى مر به الفرد فى مواقف مختلفة من حياته.

٦- تغير الميول والاهتمامات: حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف يثير إهتمامه وتفكيره، وبالتالى يحدث النسيان للموضوعات الأولى التى كانت تشغل إهتمامه من قبل(١).

العوامل المساعدة على التذكر:

على الرغم من الأهمية الكبرى للذاكرة وفائدتها للإنسان، إلا أنها قريبة الشبه بالذكاء فى عدم إمكانية تنميتها بالتدريب أو غيره، إلا فى حدود لا تكاد تذكر. وهكذا لا يكون أمامنا إلا حسن استغلال الذاكرة وتوظيفها التوظيف الأمثل طالما صعب علينا تقويتها، ونتناول فيما يلى بعض العوامل المساعدة على التذكر، ولا شك أن الطالب اكثر الناس حاجة لمراعاة هذه العوامل فى تعلم دروسه وحفظها بمنأى عن النسيان.

١- ضرورة بذل الجهد فى فهم المادة المراد حفظها، حيث أن الفهم يجعل المادة تقاوم النسيان وتحتفظ بها الذاكرة لفترات طويلة، بحيث يسهل استرجاعها عند اللزوم.

٢- ضرورة أن يترك الطالب فترة راحة بين تعلم وحفظ أو استذكار مادة وأخرى، حتى تثبت المادة السابقة ولا تتداخل مع المادة اللاحقة وتتزاحمان فى الذاكرة فتشوش كل منهما الأخرى وتختلط بها، فترتبك الذاكرة، ويضعف الاستيعاب أو الحفظ.

---

(1) نوال محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨.

٣- ضرورة مراجعة المادة المتعلمة بين الحين والآخر وعدم تركها لفترات طويلة حتى لا تتحلل وتتلاشى من الذاكرة فتُنسى.

٤- التركيز أثناء الاستذكار فى عملية التحصيل فقط، بما يتضمنه من فهم حتى يكون الذهن خالياً للتحصيل والفهم والاستيعاب دون مشتتات للتنبه أو التركيز.

٥- حاول أن تلخص المادة المراد استيعابها كتابه وحبذا لو قمت بذلك فى ذاكرتك، ففى التلخيص تتأكد من فهم المادة وهضمها وتعرف أجزائها التى لم تحصلها جيداً فتركز عليها، علاوة على ان التلخيص يمكنك من المراجعة السريعة للمادة عندما تدعوك الحاجة إلى ذلك.

٦- اجعل جزءاً من الوقت الذى تنفقه فى التحصيل والاستيعاب مخصصاً لتسميع ما حفظته أو تعلمته، حتى لو كان ذلك عن طريق كتابة ما انتهيت من استذكاره بعد ان تغلق الكتاب. فلو كان أمامك ساعتان لاستذكار درس ما وتحصيله، فالأفضل أن تقرأه وتدرسه فى ساعة، وتسمعه فى النصف التالى، وعندها سوف يتضح لك ضعف استيعاب أجزاء معينة فيه، فتقوم بالتركيز على استيعابها فى النصف ساعة الباقية.

٧- ينبغى أن تهتم بحضور المحاضرات وتعطى لها كل انتباهك وتركيزك لتلتقط كل ما يقال فيها، وليس من المستحب أن تشغل نفسك بأخذ مذكرات أو كتابة ملخصات لما جاء بها أثناء إلقائها إلا فى أضيق الحدود، حتى لا يفوتك الانتباه إلى بعض أجزائها أثناء انشغالك بالتلخيص والكتابة، فتفقد المحاضرة وحدتها وترابطها وتكاملها فى ذهنك.

٨- كلما استطاع الطالب تحصيل واستيعاب دروسه وهو بمفرده وليس مع زملائه كان ذلك أفضل كثيراً حيث أن اجتماع الزملاء معاً يفتح المجال للحديث البعيد عن مجال المذاكرة وتحصيل الدروس.

٩- حاول أن تربط المعلومة التى تريد الاحتفاظ بها فى الذاكرة مع أخرى لتساندها أثناء التذكر.

ثالثاً : التفكير:

مفهوم التفكير :

التفكير نشاط إنسانى وقدرة من القدرات العقلية العليا التى تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى.

ويعتبر تفكير الفرد من المحددات الأساسية لسلوكه، ومن المؤثرات الهامة فى صياغة هذا السلوك وإكسابه الشكل الذى يظهر عليه. فعندما يضطرب تفكير الفرد ينعكس ذلك مباشرة على سلوكه، ويظهر الاضطراب عند ذلك فى نشاطه وتصرفاته.

وهناك تعريفات متعددة لعملية التفكير، منها أنها أى نشاط يستطيع الفرد بواسطته أن يفهم موضوعاً أو موقفاً معيناً، أو على الأقل يفهم بعض مظاهر هذا الموقف أو ذلك الموضوع. ويتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم، والتجريد، والتصور، والاستدلال، والتخيل والتذكر، والتوقع. ويبدو التفكير أيضاً فى عملية حل المشكلات التى تعتمد أساساً على الأفكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسى. كذلك يبدو التفكير فى التأمل والتروى أو التدبر فى الأمور العقلية. ويشير البعض إلى عملية التفكير أحياناً على إنها عملية داخلية أو كلام باطنى يستخدم فيه الإنسان الرموز اللغوية والعددية [1].

ولكن هناك من علماء النفس من يقصرون التفكير على "التفكير الاستدلالى" وهو النشاط العقلى الذى يستهدف حل المشكلات أو الوصول إلى إتخاذ قرارات أو

---

(1) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص٦٦.

إصدار أحكام، ويبدو هذا على وجه الخصوص فى التفكير المنطقى ويعتمد إصدار الأحكام أو الوصول إلى نتائج على وجود بعض الشواهد أو الأدلة أو المقدمات أو المعلومات التى يبنى الحكم على أساسها. وجوهر عملية التفكير مهما اختلف تعريفها هو إدراك علاقات بين عناصر الموقف المراد حله.

خطوات عملية التفكير العلمى:

أثناء عملية التفكير لا يصل العقل فجأة وتلقائياً إلى الحل الصحيح ولكنه يمر بمراحل معينة حتى يصل إلى حل المشكلة التى تواجهه. هذا وإن كان هناك بعض الحالات النادرة التى يصل فيها العقل فجأة إلى الحل بطريقة تلقائية فجائية، ولكن ليس هذا تفكيراً بالمعنى الاصطلاحى العام ولكنه نوع من الإلهام الذى يهبط فيه الحل على ذهن الإنسان فجأة دون المرور بخطوات التفكير المعروفة.

وقد حدد جون ديوى وهو أحد علماء التربية عملية التفكير العلمى فى الخطوات الخمس الآتية:

١- الشعور بالمشكلة : يبدأ الفرد بمواجهة مشكلة معينة تستثير تفكيره، فى هذه الحالة يكون الفرد فى موقف الإحساس بمشكلة تستدعى الحل.

٢- تحديد المشكلة : فى هذه الخطوة يقوم الفرد بحصر أبعاد المشكلة وتحديد اطرافها وجوانبها حتى يحصر بالتالى مجال تفكيره فى نطاقات معينة غير مشتتة متباعدة حتى يركز انتباهه فى تلك الأبعاد والنطاقات المعينة بحيث لا يخرج تفكيره عن حدود المشكلة المراد حلها كذلك يقوم الفرد بجمع البيانات والشواهد والأدلة التى تساعده على حل المشكلة.

٣- وضع الفروض أو وضع الاحتمالات المختلفة للحل: ويقصد بالفرض الحل المبدئى أو المحاولة المبدئية لتفسير المشكلة، ويجب ألا يتمسك الفرد فى تفكيره

بأى من الفروض التى يضعها بل يجب أن يكون من المرونة بحيث يكون مستعداً لحذف فروضه كلها أو تعديلها أو تغييرها فالفروض عبارة عن تفسير لم يقم عليه الدليل بعد.

٤- تقييم الفروض : وفى هذه الخطوة تتم مناقشة الفروض او دراستها أو إجراء التجارب عليها، وذلك للتأكد من مدى صحتها واحداً واحداً ومعرفة النتائج المنطقية والعملية لكل فرض من الفروض، ويؤدى هذا إلى حذف بعضها والتمسك بالبعض الآخر بمعنى أن يقوم بحذف الفروض التى تتعارض مع نتائج التجربة والتمسك بالفروض التى تؤيدها التجربة.

٥- مرحلة إصدار الحكم أو الوصول إلى حل المشكلة أو تفسير الموقف المشكل.

أنواع التفكير :

يمكن تقسيم التفكير إلى عدة أنواع تختلف حسب أساس التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات ما يلى[1]:

١- حسب توجه التفكير :

أ- التفكير الهائم أو غير الموجه: وهو تفكير لا يكون مركزاً فى موضوع معين ، بل ينتقل من موضوع لآخر دون تركيز. فيكون التفكير مشتتاً بين أكثر من موضوع، قد لا تكون بينها روابط أو علاقات، بل إنها ترد على البال ويفكر فيها الفرد كيفما إتفق، وغالباً ما يكون التفكير سطحياً غير متماسك، ويقل فيها وعى الفرد بأنه يقوم بعمليات تفكير، ويكون هدف التفكير غير واضح ولا محدد.

(1) فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧-١٨٩.

ب- التفكير الموجه : وهو على النقيض من النوع السابق حيث يتوجه نحو هـدف معين، وهو ذو درجة عالية من الضبط، ويكون مرتبطاً بموقف أو مشكلة بعينها، ويعتبر كل من الاستدلال، حل المشكلة، وتعلم المفاهيم أمثلة شائعة للتفكير الموجه.

٢- حسب تجريدية التفكير :

أ- التفكير العيانى: نوع من التفكير يستعين فيه العقل بالصور الحسية وتكون مادته وتركيزه فى الخبرة المباشرة والتجارب الشخصية والأشياء والأحداث الخاصة والمعينة وهو نوع أقل رقياً من التفكير. ولذا فهو يسود لدى الأطفال والبدائيين والأميين. ولا يكاد يتخطى هذا النوع من التفكير وقع المحسوسات على الحواس وإدراكها، فإذا ما قلت لطفل صغير مشيراً إلى نقطة فوق خريطة جغرافية لبلد ما إن هذه هى مدينة كذا التى تعيش فيها الآن لرد عليك قائلاً: لا، إن هذه نقطة فوق ورقة، حيث أن تفكيره لا يكاد يتخطى الواقع المباشر للمثيرات على حواسه.

ب- التفكير المجرد : وهو مستوى أرقى من التفكير، يسود لدى الكبار والمتحضرين والمتعلمين. حيث يعتمد على المعانى والأفكار المجردة والرموز والمفاهيم، لا على الخبرة المباشرة أو المحسوسات والماديات، او على الصور الذهنية لها. كما إنه يتخطى كل ذلك إلى ما وراءه من معان ورموز ومفاهيم وأفكار مجردة. ولذا يتميز بالتعميمات وباستخدام الرموز كما فى المعادلات الرياضية واللغة.

٣- حسب تعدد الحلول:

أ- التفكير التقاربى: وهو التفكير فى المشكلات أو المسائل ذات الحل الصحيح الواحد. كما فى حالة حل مسألة حساب حيث لا يحتمل الحل إلا حلاً معيناً صحيحاً وما عداه يكون خطأ.

ب- التفكير التباعدى: الذى نلجأ إليه عندما يحتمل السؤال أكثر من حل صحيح، أو عندما تقبل المشكلة حلولاً كثيرة صحيحة.

٤- حسب سلامة التفكير :

أ- التفكير المتماسك: وهو التفكير المنطقى المنظم الذى يدل على سلامة عقل صاحبه واستمتاعه بالصحة النفسية والاتزان.

ب- التفكير الخلطى : وهو التفكير المضطرب المشوش الذى يصعب عليك أن تفهم ما يقوله أو يكتبه صاحبه لعدم إتزانه ونقص تماسكه وبعده عن المنطق السليم.

٥- حسب الجدة والأصالة :

أ- التفكير التقليدى: وهو التفكير المعتاد الذى لا ينتج شيئاً جديداً يتميز بالطرافة والأصالة والتفرد، كذلك الذى يمارسه الشخص العادى فى حله لمسألة جمع أو طرح بسيطة.

ب- التفكير الابتكارى: وهو نوع التفكير الذى ينتج أشياء جديدة متفردة، لا ترد على بال الكثيرين من الأفراد أو تقل لدى عامة الناس، فهو تفكير خلاق مبدع. كما هو لدى المبدعين من الفنانين فى مجالات الفنون المختلفة، ولدى الباحثين والمكتشفين والمخترعين والمنتجين لأشياء أو أفكار لم يسبقهم إليها أحد، أو قل من يصل إليها.

هذا ونتناول فيما يلى مفهوم الابتكار وعناصره وخصائص المبتكرين وأخيرا معوقات الابتكار.

١- مفهوم الابتكار :

يعرف الابتكار بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته على أن يكون هذا الانتاج نافعاً للمجتمع الذى يعيش فيه. على أن الجدة أو الاستحداث أمر نسبى فقد يكون جديداً بالنسبة إلى الفرد وقد يكون جديداً بالنسبة للفرد وللآخرين. وفى كلتا الحالتين يعتبر الإنتاج إبتكارياً وبالإضافة إلى الجدة يجب أن يكون الإنتاج وظيفياً ونافعاً بمعنى أن يسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو تشعر بها الجماعة[1].

وعادة ما تبدأ عملية الابتكار بشعور الفرد بحاجة ما يريد إشباعها وتولد هذه الحاجة لدى الفرد رغبة داخلية وقوة كامنة تسمى دافعاً ويقوى هذا الدافع إذا ما توفرت الحوافز الخارجية والظروف البيئية المناسبة المحيطة بالفرد فيتحول هذا الدافع الداخلى إلى سلوك فعال يهدف إلى إشباع حاجة الفرد.

ويمكن توضيح العملية الابتكارية فى الخطوات الآتية[2]:

أ- يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها.

ب- تتولد عند الفرد قوة كامنة منه أو رغبة داخلية لعمل شئ ما يسمى دافعاً.

ج- يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية، على أن تكون هذه الظروف مناسبة ومشجعة وغير معطلة.

---

(1) إبراهيم الغمرى، السلوك الإدارى والعلاقات العامة والاسكندرية دار الجامعات المصرية، ١٩٧٦، ص٢٥٧.
(2) المرجع السابق، ص ٢٥٧- ٢٥٨.

د- ينتج سلوك ظاهرى يؤدى إلى تحقيق هدف معين وهو إشباع الحاجة المعينة التى شعر بها الفرد من قبل.

وبالرغم من أن عملية الابتكار عملية منظمة تسير فى مراحل محددة وبنظام معين، إلا أنها لا تظهر لنا فى تحديد واضح فى سلوك الأشخاص المبتكرين ولأننا كثيراً ما نركز إهتمامنا على المرحلة الأخيرة، وهى السلوك الظاهر الفعلى الذى يتمثل فى إنتاج معين مبتكر ونغفل بذلك ما يجرى داخل الشخص من انفعالات ودوافع.

٢- خصائص المبتكرين:

أن الشخص ذو القدرة على الابتكار يتميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية أهمها:

- يثق فى نفسه إلى حد كبير وفى قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط به من أعمال.
- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها. ومن ثم فإنه يتقبلها بشئ من الشك والريبة ويعيد النظر فيها.
- يميل إلى إثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التى يعتبرها الغير قضايا مسلم بها غير قابلة للجدل.
- يحاول أن يبتعد عما هو روتينى فى أعماله كلما كان ذلك ممكنا ويميل إلى كل تجديد وتغيير.
- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات.

لا يحب أن يفرض سلطته على الغير، كما أنه يفضل أن لا يخضع لسلطة الغير.

يفضل ألا يعمل فى ظل قوانين وقواعد محددة.

لا يعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فلكل رأى أكثر من وجه، والخطأ والصواب فى نظره أمر نسبى.

يميل إلى البحث والتفكير فى الأمور الغير مؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها.

يفضل أن يعمل فى ظل مواقف غامضة على أن يعمل فى ظل مواقف واضحة ومحددة.

عندما يؤخذ رأيه فى مشكلة فغالباً ما يقترح أفكاراً وحلولاً قد يعتبرها الآخرون غير معقولة وغير واقعية.

عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً بل يتأملها ويحللها ويداعبها بتفكيره مرات عديدة قبل أن يصدر الحكم عليها.

يفضل إذا ما أتيحت له الفرصة أن يناقش ما يصدر إليه من أوامر

٣- عناصر التفكير الابتكارى :

يقوم التفكير الابتكارى على عناصر أساسية نتناولها فيما يلى[1]:

أ- الحساسية للمشكلات :

وتتمثل فى قدرة الفرد على استشفاف المشكلة التى تدور حوله وتحديدها تحديداً

---

(1) زهير ثابت بالعلوم السلوكية: المبادئ والتطبيق ٠القاهرة بدون بيانات نشر)، ص ٢٧٢-٢٧٣.

دقيقاً. إن التعمق فى المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذى يوحى بالابتكار.

ب- الطلاقة الفكرية

يحتاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة تطرأ على ذهنه وإنما تقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ فى فحصها وتقييمها وتصنيفها، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة.

ج- الأصالة

وتتمثل الأصالة فى القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف أى إنتاج أكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث. وبكلمات أخرى تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شئ جديد لم يسبق إليه أحد.

د- المرونة

وهى تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، وما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة. وهى تعنى أيضا عدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد، وعلى سبيل المثال إذا سألنا شخص أن يذكر لنا عدد من الاستعمالات المختلفة لشئ معين فهو ينتقل فى تفكيره من استخدام إلى آخر.

هـ- مواصلة الإتجاه

وتتمثل فى قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف فى طريقه ويعنى مواصلة الاتجاه فى حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير فى إتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر.

٣- **معوقات الابتكار**:

يمكن تصنيف معوقات الابتكار إلى ثلاث مجموعات هى: المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية، المعوقات الاجتماعية ونتناولها فيما يلى:

أ- المعوقات الشخصية:

يحتاج التفكير الابتكارى إلى توافر عدد من العوامل الشخصية التى تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار جديدة مبتكرة، ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعى وراء كل جديد وتتمثل تلك العوامل الشخصية فيما يلى[1]:

- النمط التقليدى فى الأداء:

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتمسكون بها لأنهم قد تعودوا عليها وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئاً بسيطاً وسهلاً ومضمون النتائج ويخلو من المخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أى توتر أو قلق، وفى حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول.

(1) محمود السيد وآخرون، العلوم السلوكية ،القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٥٢٥-٥٢٦.

- الخوف:

يلعب الخوف دوراً كبيراً فى الحد من القدرات الإبداعية، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعى وراء كل جديد ويزيد تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية والتنظيمية للفرد بالتجربة والخطأ.

- الأحكام المسبقة:

عندما يتجمع الخوف والجهل يتكون مصدر جديد لإجهاض قدرات الإنسان الإبداعية وهو الأحكام المسبقة على الأفكار الجديدة وتكشف هذه الأحكام المسبقة عن نفسها فى عبارات تتردد كثيرا مثل: الذى تعرفه أفضل مما لا تعرفه، وليس فى الإمكان أفضل مما كان.

ب- المعوقات التنظيمية :

يؤدى التنظيم الذى يسمح للرؤساء بتركيز السلطة فى أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل والمساهمة فى رسم خططه، والذى تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسئولية خوفاً من الفشل والعقاب[1].

ج- المعوقات الاجتماعية :

إذا كانت البيئة الاجتماعية تفرض على من يعيش فيها عادات وتقاليد تضغط على من يفكر، وتقسو على من يخرج عنها فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التى يتوقعها منه الآخرون حتى يحصل على رضاهم، ويترتب على ذلك أن يتجنب

(1) محمود السيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٢٧.

الفرد الأفكار التى تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

هذا ويعتبر التفكير وظيفة أساسية من وظائف الذكاء والقدرات والاستعدادات. ومن ثم فإن قدرة الفرد على التفكير وكفائته فيه يعتمدان إلى حد كبير على مستوى ذكائه.

الذكاء والقدرات الخاصة :

من محددات سلوك الفرد الرئيسية جهازه العصبى، ودوافع الفرد، وحيل التوافق التى يلجأ إليها، وذكاء الفرد وقدراته الخاصة. حيث تتحدد كفاءة السلوك ونجاحه إلى حد كبير بمدى ذكاء الفرد وقدراته الخاصة وهما ما سوف نتناوله فيما يلى:

الذكاء :

إهتم علماء النفس ببحث موضوع الذكاء، فدرسوه دراسة علمية دقيقة لارتباطه بأساليب السلوك ومظاهر النشاط العقلى كالتعلم والتفكير وبواعث السلوك ودوافعه المختلفة.

١- مفهوم الذكاء :

حاول كثير من علماء النفس تعريف الذكاء فى عبارات مختصرة بسيطة عن طريق مظاهره، ومن هذه التعريفات ما يلى [1]:

- يرى بينيه Binet أن الذكاء هو قدرة الفرد على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتى، بمعنى قدرة الفرد على فهم المشكلات والتفكير

(1) محمد أبو العلا أحمد، علم النفس (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ١٧٧-١٧٨.

فى حلها، وقياس هذا الحل أو نقده وتعديل.

- ويرى سترن Stern أن الذكاء هو القدرة على التصرف السليم فى المواقف الجديدة.
- ويرى ترمان Terman أن الذكاء هو القدرة على التفكير المجرد.
- ويرى كهلر Cohler أن الذكاء هو القدرة على إدراك العلاقات.
- أما بيرت Burt فيعرف الذكاء بأنه القدرة العقلية المعرفية الفطرية العامة. ويقصد بالقدرة العقلية أنه لا يتأثر بالنواحى الجسمية، ويقصد بالقدرة المعرفية أنه يعمل فى النواحى الإدراكية ولا يتأثر بالحالات المزاجية أو الخلقية، ومعنى أنه قدرة عامة أى أنه يظهر فى جميع سلوك الفرد وتصرفاته.
- ويعرف ستودار الذكاء بأنه القدرة على القيام بأنواع النشاط العقلى التى تتضح فيها العوامل الآتية:

الصعوبة – التعقيد – التجريد – السرعة – التكيف للوصول للهدف – القيمة الاجتماعية – الابتكار – الاقتصاد فى الوقت والجهد، القدرة على الاستمرار فى الظروف التى تتطلب تركيز الطاقة العقلية ومقاومة العوامل الانفعالية.

هذا ويتضح ذكاء الفرد أكثرما يكون فيما يلى [1].:

أ- حدة الفهم وسرعته ودقته وصوابه.

ب- القدرة على التعلم، كالتحصيل الدراسى فى المدرسة أو الجامعة.

---

(1) فرج عبد القادر طه، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٤.

ج- القدرة على معالجة المواقف الجديدة التى تتعرض لها الشخصية بمهارة ونجاح.

د- القدرة على إدراك العلاقات المجردة بين الأشياء أو الموضوعات أو الظروف أو الأسباب أو العوامل المختلفة.

هـ- القدرة على التعامل بالرموز والمجردات.

و- القدرة على الاستفادة من الخبرات الماضية فى مواجهة المواقف والظروف والمشكلات الحالية والتعامل معها.

ز- القدرة على إنجاز أعمال وواجبات تتميز بالصعوبة والتعقيد.

ح- القدرة على الإبداع والابتكار واظهار الأصالة أثناء قيام الفرد بأوجه نشاطه المختلفة.

٢- قياس الذكاء :

يتمتع كل فرد منا بدرجة ما من الذكاء، كبرت هذه الدرجة أم صغرت، فلا يوجد فرد معدوم الذكاء مهما بدا غبياً، فحتى ضعاف العقول لهم ذكاء ولكنه منخفض فى درجته. وكثيراً ما يعبر عن ذكاء الفرد بنسبة ذكائه Intelligence وتعرف كثيراً باختصارها الأجنبى "I.Q".

وتحسب نسبة ذكاء الفرد عن طريق قسمة عمره العقلى (كما تُظهره اختبارات الذكاء ومقاييسه التى نطبقها عليه) على عمره الزمنى (أى سنه التى وصل إليها حسب تاريخ مولده مع اعتبار حده الأقصى ١٥ عاما، والتغاضى عما زاد على ذلك) مع ضرب الناتج فى مائة. أى إنها تنتج عن التعويض فى المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الذكاء} = \frac{\text{العمر العقلى}}{\text{العمر الزمنى}} \times ١٠٠$$

وعلى ذلك لو كان عندنا فرد عمره العقلى عشر سنوات وعمره الزمنى ثمان سنوات فإن نسبة ذكائه تكون

$$\frac{١٠}{٨} \times ١٠٠ = ١٢٥$$

والشخص متوسط الذكاء تكون نسبة ذكائه مائة، فإذا زادت نسبة ذكائه عن مائة فهو مرتفع الذكاء بمقدار هذه الزيادة أما إذا نقصت عن مائة فهو ضعيف الذكاء بمقدار هذا النقصان. ويكاد يكون من المتفق عليه تصنيف مستويات ذكاء الأفراد كما يلى :

أ- فئة العباقرة : وتقع نسبة ذكائهم فى مستوى ١٤٠ فأكثر.

ب- فئة الأذكياء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٣٠ و ١٣٩.

ج- فئة الأذكياء : وتقع نسبة ذكائهم بين ١٢٠ و ١٢٩.

د- فئة ما فوق المتوسط : وتقع نسبة ذكائهم بين ١١٠ و ١١٩.

ه- فئة متوسطى الذكاء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٩٠ و ١٠٩.

و- فئة ما دون المتوسط: وتقع نسبة ذكائهم بين ٨٠ و ٨٩.

ز- فئة الأغبياء : وتقع نسبة ذكائهم بين ٧٠ و ٧٩.

ح- فئة الأغبياء جداً : وتقع نسبة ذكائهم بين ٦٠ و ٦٩.

ط- فئة ضعاف العقول : وهم من كانت نسبة ذكائهم أقل من ٦٠.

ويلاحظ أن حوالى نصف الناس يقعون فى فئة متوسطى الذكاء، وكلما ارتفع مستوى الذكاء عن المتوسط أو انخفض قلت نسبة الناس حتى لا نكاد نجد فى فئة العباقرة إلا حوالى ١% أو ٢% من الناس، ومثلهم فى فئة ضعاف العقول تقريباً.

القدرات الخاصة :

إذا كان الذكاء كمقدرة أو استعداد عقلى عام يؤثر بدرجات متفاوتة فى كل أنواع النشاط العقلى، فإن القدرات أو الاستعدادات الخاصة يؤثر كل منها فى نوع واحد من النشاط حسب نوعية القدرة أو الاستعداد. ومن هنا كانت تسميتها بالقدرة الخاصة أو الاستعداد الخاص. وهى فى نهاية المطاف عبارة عن ذكاء، ولكنه فى مجال محدد. ولذا فإن القدرات الخاصة تقابل الذكاء العام أو القدرة العامة على نحو ما عرفنا الذكاء سابقاً، لكن فى مجال خاص.

هذا ويحسن أن نفرق أولاً بين الاستعداد والقدرة.

الاستعداد: معناه قابلية الشخص للقيام بنشاط عقلى معين بناء على تكوينه الطبيعى الموروث أى أن الاستعداد موهبة فطرية وقد يظهر أثرها إذا وجدت العوامل المساعدة على ظهورها. وقد يستمر الاستعداد كامناً ولا يظهر أثره إذا لم تهيأ له الظروف للظهور.

القدرة: هى ما يستطيع الشخص أن يقوم به فعلاً. أى تمثل القدرة إمكانية الفرد الحالية التى وصل إليها بالفعل سواء عن طريق نضجه أم نموه أم خبرته أم تعليمه أم تدريبه على مزاولة نشاط ذهنى أو حسى أو حركى فى مجال معين.

وهناك عدد كبير من القدرات أو الاستعدادات الخاصة المعروفة والتي من أهمها:

١- القدرة اللفظية :

ويقصد بها مدى قدرة الشخص (أو استعداده) على التعامل بالألفاظ سواء في ذلك استخدامها بكفاءة وطلاقة للتعبير عن المعاني والأفكار التي يريد أن يوصلها إلى غيره منطوقة أو مكتوبة، أم قدرته على فهمها بسرعة ودقة ليستدل منها على المعاني والأفكار التي يسمعها من غيره أو يقرؤها عنه. وكأنها ذكاء في التعامل باللفظ إنشاء وفهماً. وهذه القدرة يجب توافرها بدرجة عالية في بعض الأعمال كالتدريس بصفة عامة وتدريس اللغات بصفة خاصة.

٢- القدرة العددية :

وتعني مدى قدرة الشخص (أو استعداده) للتعامل بالأرقام من حيث الدقة والسرعة والكفاءة في هذا التعامل. ولهذا فهي تشتمل على قدرة الفرد على القيام بالعمليات الحسابية البسيطة والمعقدة، وقدرته على اكتشاف العلاقات بين الأرقام بعضها البعض. وكأنها بهذا ذكاء في التعامل بالأرقام. وهذه القدرة يجب أن تتوافر بدرجة عالية حتى يمكن للشخص النجاح في أعمال المحاسبة والتجارة.

٣- القدرة الميكانيكية :

والمقصود بها مدى القدرة (أو الاستعداد) على معرفة كيفية فك الآلة إلى أجزائها المكونة لها، وتركيب هذه الأجزاء معاً لتكوين الآلة من جديد، ومعرفة كيفية صيانة الآله، ومكان العطل، والقدرة على إصلاح أعطالها بدقة وسرعة، فهي إذن ذكاء في مجال الميكانيكا.

٤- القدرة الكتابية :

وهذه القدرة (أو الاستعداد) فى حقيقتها جملة من القدرات الفرعية التى تلزم للنجاح فى الأعمال الكتابية (كتلك الأعمال التى توجد بالمؤسسات والمصالح والمتعلقة بوظائف كتبة الآلة الكاتبة والسكرتارية وموظفى الأرشيف) مثل التصنيف فى ملفات وحفظ الملفات، والمراجعة، وتلخيص الموضوعات، وإجراء العمليات الحسابية الروتينية، والاختزال.

٥- القدرة الفنية :

خلق بعض الأفراد موهوبين فى قدراتهم الفنية، فهناك من لديهم استعدادات عالية، ومن لديهم استعدادات ضعيفة ويظهر ذلك فى ناحيتين:

الأولى: ناحية الإنتاج الفنى وهى المرتبطة بالجانب التعبيرى أى القيام بعمل فنى معين مثل الرسم أو النحت أو الموسيقى أو الغناء أو التمثيل.

والثانية: ناحية التذوق الفنى وهى التى تظهر عند الأشخاص القادرين على تمييز الإنتاج الفنى والحكم على درجة الجمال بناء على معايير خاصة وضعت لهذا الإنتاج الفنى.

٦- قدرة الذاكرة :

ويقصد بها إمكانية استيعاب ذاكرة الشخص للمعلومات والأفكار والخبرات والأحداث التى مرت به، وإمكانية تذكرها واستعادتها إلى ذهنه فى المواقف التى تتطلب منه ذلك.

ولذا تعتبر ذاكرة الفرد إحدى قدراته (أو استعداداته) الخاصة الأساسـية، إذ أن كفاءته فى كثير مما يقوم به من نشاط تعتمد إلى حد كبير على مدى قوة ذاكرته. ولعل أهمية الذاكرة تتضح أكثر ما يكون فى التحصيل الدراسى للتلاميذ.

تطبيقات الفصل الرابع

أولاً : ضع علامة (√) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- المقصود بالتعلم فى علم النفس التعلم المدرسى ( )

....

....

....

٢- يتم تعلم المهارات الحركية وفقاً لنظرية المحاولة والخطأ ( )

....

....

....

٣- ليس هناك علاقة بين التذكر والتعلم ( )

....

....

....

٤- الذاكرة القريبة هى القدرة على تذكر الأشياء التى عرفناها من مدة طويلة ( )

....

....

....

٥- المادة ذات المعنى أسهل وأيسر فى تعلمها ( )

....

....

....

٦- التدريب المركز أفضل من التدريب الموزع ( )

....
....
....

يمكن تقسيـــم التفكير من حيث سلامته إلى تفكير تقليدى وتفكير ابتكارى ( )

....
....
....

يقسم التفكير حسب توجهه إلى تفكير هائم وتفكير موجه ( )

....
....
....

٧- تحسب نسبة ذكاء الفرد عن طريق قسمة عمره الزمنى على عمره العقلى مع ضرب الناتج فى مائة ( )

....
....
....

٨- تقع نسبة ذكاء العباقرة بين ١٣٠ و ١٣٩

....
....
....

٩- يقصد بالقدرة اللفظية مدى قدرة الشخص واستعداده للتعامل بالأرقام ( )

....
....
....

١٠-يجب أن تتوافر القدرة اللفظية بدرجة عالية حتى يمكن للشخص النجاح فى مجال الميكانيكا(   )

....

....

....

ثانياً : وضح الفرق بين المفاهيم الآتية :

- التفكير الموجه وغير الموجه.
- التفكير العيانى والتفكير المجرد.
- التفكير التقاربى والتفكير التباعدى.
- التفكير المتماسك والتفكير الخلطى.
- التفكير التقليدى والتفكير الابتكارى.

ثالثاً : عرف ما يلى:

- الابتكار.
- الذكاء.
- القدرة الخاصة.
- الاستعداد الخاص.

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

١- ما هو المقصود بالتعلم الشرطى، اشرح كيف يمكن ان يكتسب المثير الصناعى صفة المثير الطبيعى ؟

٢- قارن بين نظرية التعلم عند ثورنديك وعند كوهلر ؟

٣- إن نظريات التعلم متكاملة وليست متناقصة. اشرح ذلك ؟

٤- هناك مجموعة من المسببات والعوامل التى تجعلنا ننسى. ناقش ذلك ؟

٥- ناقش بالتفصيل عناصر التفكير الابتكارى ؟

٦- تناول بالشرح خطوات العملية الابتكارية ثم أذكر صفات الشخص المبتكر؟

٧- تناول بالشرح والتحليل المعوقات التى يمكن أن تعوق الابتكار ؟

الفصل الخامس

دوافع السلوك

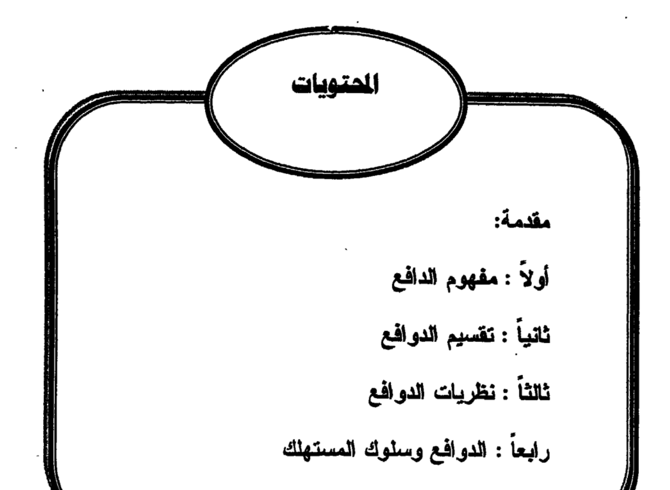
الفصل الخامس

دوافع السلوك

الأهداف الإجرائية والمخرجات:

بعد الانتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مفهوم الدافع ؟
- ما هى تقسيمات دوافع السلوك ؟
- ما هو الفرق بين الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة ؟
- ما هو الفرق بين الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية ؟
- ما هى أهم الحيل العقلية اللاشعورية ؟ وما هى وظيفتها ؟
- ما هى اهم نظريات تفسير دوافع السلوك ؟
- ما هى وجهة نظر كل نظرية منها فى تفسير دوافع السلوك؟
- ما هى تقسيمات دوافع شراء المستهلكين ؟ وما هى أهميتها ؟



المحتويات

الفصل الخامس

دوافع السلوك

مقدمة:

من خصائص السلوك الإنسانى إنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة معينة. ويمكننا أن نطلق على مجموعة أنواع السلوك التى يقوم بها الفرد بغية الوصول إلى هدف معين بالسلوك الغائى.

ولا تستطيع المنبهات الخارجية وحدها أن تثير سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق الهدف إن لم تتجاوب مع عوامل داخلية عنده. فالمنبهات الخارجية لا تكفى وحدها لتفسير السلوك أو التنبؤ به، لأن نفس المنبهات الخارجية قد تثير السلوك فى فرد بعينه تارة ولا تثيره تارة أخرى، كما أنها تثير استجابات مختلفة فى أشخاص مختلفة. وعلى هذا لا نستطيع تفسير السلوك إلا إذا افترضنا وجود دوافع تختلف باختلاف نوع الفرد وجنسه وسنه وثقافته وحالته الجسمية والنفسية وهذا لا ينفى وجود دوافع عامة مشتركة بين الناس جميعاً أو بين من تجمعهم حضارة معينة.

ونتناول فى هذه الوحدة دوافع السلوك من حيث مفهومها، وتقسيماتها، وأهم النظريات التى وضعت لتفسيرها.

أولاً : مفهوم الدافع

سلوك الكائن الحى لابد وأن يحقق أهدافاً وغايات معينة، ولكى يحدث السلوك لابد من وجود دافع له، وهذا الدفاع عمل داخلى فى الكائن الحى يدفعه للقيام بعمل معين، والاستمرار فيه حتى يتم إشباع هذا الدافع. فالشخص فى حالة الجوع مثلاً يبحث عن الطعام وإذا وجد الطعام أخذ يأكل حتى

يشبع، معنى هذا أن الشعور بالجوع هو الذى دفع الشخص للبحث عن الطعام. وهذا الدافع يؤدى إلى استمراره فى الأكل حتى يشبع حاجاته.

وبذلك يمكن تعريف الدافع بأنه القوة أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين، فالدافع هو حالة داخلية أو استعداد داخلى فطرى أو مكتسب، شعورى أو لا شعورى، اجتماعى أو نفسى يثير السلوك ذهنياً كان أو حركياً. ويوصله ويسهم فى توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية. فمن الدوافع ما هو فطرى وما هو مكتسب، وما هو شعورى وما هو لا شعورى[1].

ثانياً : تقسيم الدوافع:

يقسم علماء النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع الآتية :

١- الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة.

٢- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.

١- الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة :

الدوافع الفطرية هى الدوافع الأصلية التى يولد بها الفرد، والتى لم يكتسبها من فعل البيئة، والتى لم تأت عن طريق الخبرة أو التمرين، وهذا النوع من الدوافع يعتمد على التكوين البيولوجى للكائن الحى، فهى فى الغالب مرتبطة بإشباع رغبات وحاجات فسيولوجية، ولها أهمية فى العمل على حفظ الحياة وبقاء النوع، ومن أمثلتها الدافع إلى البحث عن الطعام.

أما الدوافع المكتسبة فهى الدوافع التى تكتسب من البيئة وهى تكتسب عن طريق الخبرة والتعلم وإتصال الفرد ببيئته المادية والاجتماعية وهى أكثر قابلية للتغير والتعديل وهى تختلف من فرد إلى آخر وتختلف فى طريقة تعبيرها عن نفسها باختلاف الفرد.

---

(1) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص٥٠.

٢- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية :

تنقسم الدوافع المكتسبة إلى قسمين : دوافع شعورية ودوافع لا شعورية. الدوافع الشعورية هى تلك الدوافع التى تدخل فى وعى الفرد، وتكون تحت سيطرته وإرادته، فيكون قادراً على التحكم فيها وعلى توجيهها وعلى تعديلها أو إيقافها أو تأجيل التعبير عنها وغير ذلك، فهى دوافع تحت سيطرة الشخص لأنها خاضعة لعقله الواعى أو عقله الشعورى. ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الشعورية العواطف والإتجاهات.

أما الدوافع اللاشعورية فهى تلك الدوافع التى توجد وراء التصرفات التى يأتيها الفرد عن غير قصد، والتى يجد نفسه قائماً بها من غير أن يشعر، ففى كثير من الحالات يتصرف الشخص تصرفات لا يدرك لها سبباً، وتكون فى الحقيقة من فعل اللاشعور أو العقل الباطن ومن أمثلة ذلك التصرفات الشاذة التى لا يستطيع الفرد ان يسيطر على نفسه فيها والتى يكون مبعثها ما ركب فى نفسه من دوافع نفسية لا شعورية أو ما يسمى بالعقد النفسية.

والعقد النفسية ما هى إلا تكوينات لخبرات معقدة حدثت للنفس فى ماضى حياتها، وأحيطت بجو انفعالى قوى، وكانت من نوع لا يحتمله أو لا يرضى عنه العقل الظاهر، فهبطت إلى أعماق النفس لتبقى كامنة فى اللاشعور لا يدرى عنها صاحبها شيئاً وإنما تبقى نشطة فعالة وتؤثر على تصرفاته من غير أن يشعر.

كذلك من أمثلة الدوافع المكتسبة اللاشعورية الحيل العقلية اللاشعورية وتصدر عن الفرد دون تفكير أو روية، وتهدف إلى معالجة ما هو مكبوت فى النفس البشرية والهروب من مسبباته ، ومن أهم الحيل العقلية اللاشعورية مايلى :

أ- الإسقاط :

حيلة لا شعورية يسقط بها الفرد عيوبه ونقائصه المكبوته على غيره من الناس ليخفف عن نفسه ما يشعر به من قلق أو نقص أو خجل. فمثلاً الشخص الكاذب قد ينسب الكذب إلى غيره.

ومن أمثلة الحيل الإسقاطية :

- إرجاع التأخر عن العمل إلى سوء المواصلات.
- إرجاع سوء الخط إلى القلم.
- محاسبة العاملين على إهمالهم وعدم ضبط مواعيدهم ورئيسهم أكثر اتصافاً بهذه الصفات.

ب- الكبت :

هو عملية لا شعورية أو حيلة دفاعية يدفع بها الفرد عن نفسه الأفكار والمشاعر والذكريات المؤلمة أو المخيفة او الحزينة إلى العقل الباطن (اللاشعور). فنحن نكبت فى أنفسنا ما يسبب لنا التوتر والقلق وما يتنافى مع المثل الأخلاقية.

ج- النكوص :

هو رغبة الفرد فى العودة إلى أنواع السلوك التى كان يقوم بها فى مراحل طفولته، كثيراً ما يحدث ذلك فى حالات الفشل أو عدم تحقيق بعض الرغبات أو عندما تقابل الفرد مواقف صعبة لا يمكنه التغلب عليها ومن أمثلة النكوص أن الكبار إذا واجهتهم مشاكل أو صعوبات كبيرة فإنهم يقابلونها بالبكاء أو الصراخ.

د- التقمص :

وهو اندماج شخصية الفرد اندماجاً تاماً فى شخصية أخرى. وكثيراً ما يكون الحب أو الإعجاب أو التماس الأمن والطمأنينة من أهم الدوافع إلى التقمص.

ومن أمثلة التقمص ما يلى:

- تقمص الفتى أو الفتاة لشخصية ممثل أو ممثلة.
- تقمص الطفل لشخصية والده الذى يرى فيها إشباعاً لدوافعه نحو السلطة والسيطرة والنفوذ.

هـ- التبرير :

حيلة دفاعية يقوم بها الفرد ليدفع عن نفسه ما يؤذيها ويسبب لها الألم، ويتنصل بها من عيوبه، فيعلل السلوك الخاطئ بأسباب منطقية وفى صورة مقبولة اجتماعياً وعقلياً.

ومن أمثلة التبرير ما يلى :

- إرجاع الرسوب فى الامتحان لاضطهاد الأساتذة.
- التمارض للهروب من عمل شاق أو لعدم تحمل المسئولية.

و- التعويض :

حيلة دفاعية لا شعورية يقوم بها الفرد بهدف تغطية شعور بالنقص أو العجز أو الفشل، أو لإخفاء عيب أو عاهة جسمية عن طريق الشعور بالنجاح أو التفوق فى ناحية أخرى، وذلك لتخفيف حدة التوتر والقلق الذى تعانى منه النفس كحالات الذين لا ينجحون فى الأعمال الدراسية ويحاولون الظهور فى الميدان الرياضى أو الاجتماعى.

ز- التحول :

ويقصد بالتحول أن الحالة الانفعالية إذا وجدت ما يعوقها فى موضوعها فإنها تحول إلى موضوع آخر يكون له بعض التشابه أو الصلة بالموضوع الأصلى، فكراهية الطفل لمعلمه قد يكون مرجعها كراهية الطفل لأبيه.

وظيفة الحيل العقلية اللاشعورية :

يلجأ الفرد إلى الحيل العقلية اللاشعورية إذا صادفته مشكلات أو عقبات لعدم إشباع دوافعه أو حاجاته. ومن فوائد هذه الحيل :

١- يجد فيها الفرد تخفيفاً لما أصابه من كبت وإحباط وما يعانيه من قلق وتوتر وأزمات نفسية على اختلاف أنواعها.

٢- تعمل على وقاية أو حماية الفرد من معرفة عيوبه وأخطائه ونقائصه، فهي تخلصه من الخوف والفشل والخجل.

٣- تعمل على تأكيد الذات ورفع شأنها واحترامها في نظر الشخص وأمام نظر الآخرين.

٤- هذه الحيل تسمح بتكيف الفرد وشعوره بالراحة والهدوء لفترة معينة.

يتضح مما سبق أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية فحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لا شعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التي يقوم بها الفرد بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائما من قبول الدوافع الشعورية لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع الشعوري للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقي لا شعوري. وهناك عدة أساليب بحثية يمكن استخدامها للكشف عن الدوافع اللاشعورية منها المقابلة المتعمقة، واختبار تداعي المعاني عن طريق الكلمات، واختبار إكمال الجمل، واختبار الاحباط المصور، واختبار بقع الحبر لرورشاخ.

هذا ويعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة في ميدان التسويق لأنه يستهدف تفسير سلوك المستهلك بالنسبة للقرارات المتعلقة بالشراء، وكثيراً ما لا يكون هذا التفسير واضحاً عند المستهلك لنبعه من اللاشعور، وإن كان واضحاً بعض الوضوح أو كله فإن المستهلك قد لا يرغب في الكشف عنه للباحث أو قد يغالطه في تفسير سلوكه الشرائي، ومن أجل ذلك فإن دراسة دوافع الشراء عند المستهلك تمثل الآن مجالا رئيسياً من مجالات بحوث التسويق التي تستعين بطرق البحث المتطورة في العلوم السلوكية لاكتشاف دوافع السلوك.

ثالثاً : نظريات الدوافع :

وقد وضعت عدة نظريات لتفسير الدوافع النفسية ونناقش فيما يلي أهم هذه النظريات :

١- نظرية مكدوجل (المدرسة الغرضية) :

إفترض علماء النفس القدامى أن هناك قوى حيوية هى التى تدفع بالكائن الحى للإتيان ببعض الأفعال الفطرية وذلك للمحافظة على حياته ونوعه، وأطلقوا على هذه القوى الحيوية اسم الغرائز، وأشاروا إلى السلوك الفطرى على إنه سلوك غريزى أى ناتج عن الغريزة. وتتميز الاستجابة الغريزية بأنها فطرية وغير متعلمة، كما تمتاز بأنها توجد لدى جميع أفراد الجنس او بواسطة الغالبية العظمى من أفراد الجنس، ولقد إهتم كثير من علماء النفس بتصنيف الغرائز ووصفها. ومن أشهر هؤلاء العلماء (مكدوجل) الذى افترض وجود عدد كبير جداً من الغرائز منها :

أ- غريزة التماس الطعام وهى المسئولة عن سلوك الكائن الحى فى البحث عن الطعام وانفعالها هو الجوع، وتثير هذه الغريزة رؤية الطعام أو شم رائحته.

ب- غريزة الهروب ويثيرها الأصوات العالية الفجائية وعلامات الخطر الخارجى والألم وانفعالها هو الخوف وسلوكها هو تجنب الخطر.

ج- غريزة حب الاستطلاع ويثيرها الأشياء التى يعرفها الفرد وانفعالها هو الدهشة وسلوكها هو البحث والتنقيب وارتياد الأماكن المجهولة.

د- غريزة الوالدية أى الأبوة والأمومة، ويثيرها رؤية صغار الإنسان أو الحيوان أو سماعة أصواتها أو شم رائحتها وانفعالها هو الحنان وسلوكها هو حماية الصغار وتوفير الطعام لهم.

ه- غريزة المقاتلة أو العدوان ويثيرها كل ما يحول دون تحقيق حاجات الفرد وانفعالها هو الغضب والثورة وسلوكها هو التحطيم والتخريب.

و- غريزة الإنشاء والبناء ويثيرها وجود الأشياء التى يمكن بناؤها أو تركيبها

وانفعالها هو حب العمل، وسلوكها هو الأعمال الإنشائية والعمرانية.

ز- الغريزة الجنسية أو غريزة التكاثر، ويثيرها رؤية أفراد الجنس الآخر وانفعالها هو الشهوة وسلوكها هو الإتصال الجنسى والزواج.

ح- غريزة الخضوع ويثيرها وجود الفرد فى موقف يشعر فيه بالضعف وانفعالها هو الخضوع وسلوكها هو الطاعة والاستسلام.

ط- غريزة السيطرة ويثيرها وجود الفرد مع أفراد أقل منه وانفعالها هو الزهو وسلوكها هو التحكم والغرور.

ي- غريزة الامتلاك ويثيرها وجود أشياء يمكن للفرد امتلاكها وانفعالها هو حب التملك وسلوكها الاقتناء وجمع الأشياء.

وهناك عدد آخر من الغرائز مثل غريزة التجمع، وغريزة الاستغاثة، وغريزة النفور، وغريزة الضحك، وغريزة التماس الراحة، وغريزة النوم، وغريزة الهجرة.

ويلاحظ أن بعض هذه الغرائز يستهدف إشباع حاجات داخلية للجسم كغريزة التماس الطعام، وبعضها الاخر يوجد من أجل التعامل مع البيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها الكائن الحى مثل غريزة السيطرة. وللغريزة أيا كان نوعها مظهران: مظهر جسمى ومظهر نفسي. وإن كان هذان المظهران متكاملين وليسا منفصلين. فالمظهر النفسى يتمثل فى الانفعال، والمظهر الجسمى فى النزوع أو السلوك.

ولقد لاقت نظرية الغرائز (مكدوجل) رواجاً كبيراً بين كثيرين من علماء النفس والاجتماع وإتخذوها لبساطتها أساساً لتفسير كثير من الظواهر النفسية والاجتماعية كالزواج وتكوين الأسرة وبناء المجتمعات ونشأة الحروب والصراعات. ولكن مع ذلك وجه إلى نظرية الغرائز الكثير من النقد والاعتراض وأنكرها كثير من علماء النفس واكتفوا بالحديث عن السلوك الغريزى الفطرى بدلاً من الغريزة.

٢- **نظرية فرويد** (مدرسة التحليل النفسى) [1]:

إلى جانب محاولة مكدوجل كانت هناك محاولات أخرى قام بها فرويد (صاحب نظرية التحليل النفسى) لتفسير السلوك الفطرى لدى الإنسان، وقد رأى فرويد أن جميع دوافع الإنسان ورغباته يمكن ردها إلى غريزتين فقط هما:

١- غريزة الحياة أو الغريزة الجنسية.

٢- غريزة الموت أو العدوان والتدمير.

وتظهر غريزة الحياة فى كل ما نقوم به من أعمال إيجابية بَنّاءة من أجل المحافظة على حياتنا وعلى استمرار وجود الجنس البشرى، أما غريزة الموت فتبدو فى السلوك التخريبى وفى الهدم والعدوان على الغير وعلى النفس. ولقد أطلق فرويد على كل من هاتين الغريزتين معاً لفظ اللبيدو Libido وعنى بذلك الطاقة الحيوية والنفسية فى الإنسان.

وقد توسع فرويد فى مفهوم الغريزة الجنسية فلم يقصرها على وظيفة التناسل أو التكاثر بل جعلها مصدر كل محبة وعطف وحنان كما إنها تشمل جميع مظاهر اللذة الحسية والعاطفية.

أما الجانب الآخر من الدوافع عند فرويد فيتمثل فى غريزة العدوان أو الموت. فكان فرويد يرى أن العدوان ينشأ من كبت الميول الجنسية ثم تطورت هذه الفكرة عنده وأصبح ينظر إلى العدوان على أنه استعداد غريزى مستقل فى تكوين الإنسان وعلى ذلك فالدوافع للسلوك العدوانى فطرية وغير مكتسبة. وبناء على هذه الفكرة يصبح الإنسان عدواً لأخيه الإنسان بالفطرة والغريزة وتصبح رسالة المجتمع تهذيب دوافع الفرد وترويضها.

وجملة القول فإن فرويد يفسر السلوك الإنسانى عند الطفل الصغير والراشد الكبير، فى الشخص السوى وفى الشخص الشاذ، سلوك الفرد وسلوك الجماعة بالقول بهاتين الغريزتين وبما يقوم بينهما من صراع أو تعاون فى الكائن الإنسانى. فإحداهما تنزع إلى البناء والأخرى إلى التدمير. وللمجتمع وظيفة هامة هى تغليب وظيفة البناء فى الإنسان على وظيفة التخريب.

---

(1) المرجع السابق، ص٣٧ - ٤٣.

ومن ناحية أخرى ترى مدرسة التحليل النفسى أن السلوك الذى نقوم به ليس من الضرورى أن يكون الدافع ورائه دافعاً شعورياً محسوساً وإنما قد يأتى الإنسان بكثير من أنماط السلوك التى لا يعرف الدافع ورائها.

فدوافع السلوك إذن منها الشعورى ومنها اللاشعورى. فالدافع الشعورى هو الذى يفطن الإنسان إلى وجوده ويستطيع تحديده. أما الدافع اللاشعورى فلا يدرك الإنسان وجوده ولا يستطيع تحديده ولا يعرف طبيعته فالدوافع اللاشعورية تكمن فى الجانب المظلم من التكوين النفسى للفرد الذى يحتوى على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية.

من هذا نرى أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية وحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لا شعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التى يقوم بها الفرد، بل الواقع أننا يجب أ، نكون على حذر دائماً من قبول الدوافع الشعورية كمبدأ لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع الشعورى للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقى لا شعورى.

٣- المدرسة السلوكية :

تتخذ المدرسة السلوكية فى علم النفس. ومن أشهر أنصارها ثورنديك Thorndike موقفاً مختلفاً من مسألة دوافع السلوك، فترى أن سلوك الكائن الحى لا يأتى نتيجة لدوافع داخلية بل نتيجة لمنبهات فيزيقية حسية، فهى لا تسلم بوجود دوافع فطرية لدى الكائن الحى، وإنما تفسر السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً. فهناك منبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحى. فالتأثير العضوى لحالة الجوع مثلاً هو الذى يثير فى الكائن الحى حركات البحث عن الطعام، فالفعل الغريزى فى نظر السلوكية ما هو إلا سلسلة من الحركات الآلية العمياء التى تثير بعضها بعضاً، وعلى ذلك ما دامت المسألة آلية فليست هناك حاجة إلى الشعور أو إلى افتراض غاية يرمى إليها الكائن الحى أو افتراض دافع يحركه نحو تحقيق هذه الغاية. وكل ما فى الأمر أن الموقف الخارجى يكون مزوداً بعامل أو مثير ينبه الكائن الحى ثم يسير هذا التنبيه فى الأعصاب الموردة إلى المخ ثم يرتد هذا التنبيه فى عصب مصدر إلى العضلات أو الغدد فتتحرك عضلات الكائن الحى أو تقوم غدده بالإفراز والنشاط وبتكرار هذه العملية تتقوى الروابط العصبية بين عضو الإحساس وبين الأعضاء التى تصدر عنها الاستجابات.

وبذلك نرى أن المدرسة السلوكية تفسر السلوك عصبياً فسيولوجياً، ومن أجل ذلك حملت السلوكية حملة شعواء على اصطلاح الغريزة، حتى كاد أن يختفي من ميدان البحوث النفسية الأمريكية، وذلك لأن أنصارها يرون أنه اصطلاح غامض ومضلل وليس له كيان محسوس.

٤- نظرية الجشطلت [١]:

ترفض مدرسة الجشطلت بكل قوة التفسير الآلي الفسيولوجي العصبي للسلوك القائم على أساس الفعل المنعكس وهو تفسير المدرسة السلوكية، ولكنها أيضاً لا تفسر السلوك بالغرائز كما فعل مكدوجل وفرويد، فالغريزة عندهم ما هي إلا استعداد عام للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزوداً بها.

وترى نظرية الجشطلت أن الكائن الحي يعيش في وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة، وأن أي تغيير في عناصر هذه البيئة يسبب للكائن الحي الشعور بالقلق والتوتر، ولا يزول هذا التوتر إلا إذا قام الكائن بنشاط معين. على أن هذه البيئة تختلف من فرد إلى آخر أو بعبارة أدق يختلف معناها من فرد لآخر بحسب حاجته وميوله وحالته المزاجية وخبراته السابقة وحالته العضوية. فالطعام لا يثير اللعاب إلا إذا كان الفرد جائعاً، وحتى بالنسبة لحياة الإنسان اليومية فإن العالم الخارجي بالرغم من أنه ملئ بالموضوعات ولكن الإنسان لا يستجيب إلا لبعضها.

فهناك فرق واضح بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية للكائن الحي، فالبيئة الجغرافية هي البيئة الواقعية المادية التي توجد وجوداً مستقلاً عن الكائن الحي، أما البيئة السلوكية فهي البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها، فالبيئة السلوكية هي البيئة كما يفهمها الفرد وبذلك فهي تختلف من فرد إلى آخر. على حين أن البيئة الجغرافية واحدة.

وتنشأ البيئة السلوكية من تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به، او تفاعل مجموعة العوامل الداخلية النفسية والجسمية والعقلية مع مجموعة العوامل الخارجية المادية والاجتماعية.

---

(١) المرجع السابق، ص٤٧-٤٩.

وفى ضوء ذلك نرى أن السلوك يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد التى يطلق عليها أحياناً المجال السلوكى أو المجال السيكولوجى، وعندما يختل توازن المجال السلوكى يـؤدى ذلك إلى شعور الكائن الحى بحالة من التوتر والقلق والانفعال. فإذا حقق الفرد غايتـه ونـال هدفه وأشبع حاجاته عاد إليه الشعور بالتوازن والهدوء. فالغرض إذن من السلوك هو إعـادة التوازن والهدوء للكائن الحى والاحتفاظ بحالة الإتزان وخفض حالة الشعور بالقلق والتـوتر. فعندما أشعر بالجوع أحس بالقلق، وأظل أبحث عن الطعام حتى أناله واشبع حاجتى منه فتهدأ نفسى وتعود حالة التوازن الجسمى والنفسى إلى.

وجملة القول أن الجشطلت ترى أنه لتفسير السلوك لابد من دراسة المجال السلوكى وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا فى ضوء المجال الذى يؤدى فيه، وأن الـسلوك هو نتيجة للشعور بالتوتر الذى ينشأ من إختلال توازن المجال النفسى أو الـسلوكى، فـدوافع السلوك فى نظر مدرسة الجشطلت ما هى إلا توترات تنشأ نتيجة لإختلال تـوازن عناصـر المجال السلوكى، ويستهدف السلوك دائماً إزالة هذا التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحى. وعلى ذلك فإن تفاعل الفرد مع البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به هو الذى يفسر السلوك، كما أن هذا التفاعل هو الذى يحدد نوع السلوك لأن البيئة لها أثر كبير فى تحوير السلوك وفى توجيهه.

وأخيراً فإن السلوك يستهدف غرض معين وقد يكون هذا الغرض واضحاً أمام الفرد وقد يكون هدفاً لا شعورياً لا يعرفه الفرد.

٥- نظرية الحاجات النفسية:

هناك مفهوم للدافع يلقى قبولاً متزايداً فى الوقت الحاضر وهو مفهوم الحاجـة، حيـث يُنظر إلى الدافع على أنه حاجة غير مشبعة، فيمكن القول بأن الحاجة الغير مشبعة للفرد مـع أخذ بعض العوامل الأخرى فى الاعتبار سوف تدفعه إلى سلوك معين لمحاولة إشـباع هـذه الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤدى إلى وجود الفرد فى حالة من عدم التوازن ممـا يدفعـه لمحاولة العودة إلى حالة التوازن عن طريق سلوك معين.

ومن أشهر نظريات الحاجات النفسية نظرية ماسلو Maslow التى تتلخص فى الآتى:

تنظم الحاجات فى تدرج من الأولوية أو القوة (وهو ما يعرف بالتدرج الهرمى للحاجات) فعندما تشبع الحاجات صاحبة القوة الكبرى أو الأولوية فإن الحاجات التالية فى التدرج الهرمى تبرز وتلح فى طلب الإشباع هى الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا خطوة أخرى على سلم الدوافع.

ونظام التدرج الهرمى للحاجات من أكثرها قوة إلى أقلها قوة هو كما يلى:

١- الحاجات الفسيولوجية مثل المأكل والمشرب والملبس والمأوى.

٢- الحاجات الخاصة بالأمان مثل حماية الفرد من المخاطر المادية والصحية والاقتصادية.

٣- الحاجة للانتماء لمجموعة أو مجموعات مختلفة.

٤- الحاجة للاحترام سواء كان هذا احترام للنفس أو احترام الغير للنفس.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات أى أن يصبح الفرد ما يمكن أن يكون.

وتعتبر نظرية ماسلو أكثر نظريات الدوافع استخداماً فى محاولة تفسير سلوك المستهلك حيث يفسر سلوكه على أساس أن الحاجات الفسيولوجية يتم إشباعها إلى حد ما أولاً وذلك عن طريق استهلاك سلع وخدمات معينة، بعد ذلك تظهر أهمية حاجات الأمان ويترتب عليها شراء المستهلك لسلع وخدمات حماية النفس مادياً وصحياً مثل استشارات الأطباء والأدوية والمأكولات ذات الخصائص المعينة والرياضة، كذلك شراء التأمينات على الحياة والادخار والاستثمار وغيرها. بعد إشباع حد معين من حاجات الأمان تظهر حاجات الانتماء وما تتطلبه من استهلاك سلع وخدمات معينة تتناسب مع الجماعات التى يسعى الفرد للانتماء لها وحصوله على حبها وعطفها. يلى إشباع حد معين من هذه الاحتياجات ظهور احتياجات احترام النفس واحترام الغير للنفس وذلك باستهلاك سلع وخدمات تتناسب مع العادات والتقاليد والقواعد السلوكية الحميدة، أخيراً تأتى احتياجات تحقيق الذات وهنا يستهلك المستهلك سلعاً وخدمات

تهدف إلى وصوله إلى ما يمكن أن يصل إليه مثل البرامج الثقافية والترفيهية والهوايات وغيرها[1].

رابعاً : الدوافع وسلوك المستهلك :

من العوامل الهامة التى تساعد على نجاح منشآت الأعمال فى تسويق السلع والخدمات الدراسة النفسية لجمهور المستهلكين ومعرفة دوافع شرائهم لهذه السلع، وتلك الخدمات. فوراء كل عملية شراء دافع أو أكثر من هذه الدوافع. وتختلف دوافع الشراء باختلاف السلع، كما تختلف أحياناً بين فرد وآخر فى شراء سلعة معينة. وقد تختلف بالنسبة للفرد الواحد أيضاً باختلاف أوقات الشراء لسلعة معينة لهذا كان لابد للمشتغلين بشئون التسويق من الإلمام بدوافع شراء السلع التى يتعاملون فيها، حيث أن معرفة الأسباب التى من أجلها يشترى المستهلك تساعد فى التصميم الصحيح للسلع التى تشبع رغباته وتسد حاجاته. كما تؤدى دراسة دوافع الشراء إلى معرفة الأوتار الحساسة التى يضرب عليها المعلن فى إعلانه ويسوق البائع حديث البيع حولها حتى يجتذب المستهلك ويحثه على الشراء.

هذا ومن جهة فإنه يمكن تقسيم دوافع الشراء إلى دوافع أولية، ودوافع انتقائية، ودوافع تعامل، ومن جهة أخرى تقسم هذه الدوافع إلى دوافع شراء عاطفية، ودوافع عقلية.

١- دوافع الشراء الأولية ودوافع الشراء الانتقائية :

إذا قرر المستهلك شراء سلعة معينة بدون التفات إلى صنف معين فيها، أو ماركة معينة كان الدافع فى هذه الحالة أولياً. مثال ذلك أن يشعر الفرد بحاجته إلى سيارة ويكون قراره الأول شراء واحدة. فلما كان هذا القرار المتعلق بشراء سيارة لا يشمل ماركة معينة، فهو ناشئ عن دوافع أولية من أمثلتها الرغبة فى الاقتصاد فى الوقت والراحة فى الانتقال.

بعد هذا يأتى القرار الثانى، وهو المتعلق باختيار الماركة التى يفضل المستهلك شرائها، وتعتبر

---

(1) أمين فؤاد الضرغامى، بيئة لاسلوك التسويقى (الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٩)، ص٢٠٥-٢٠٦.

العوامل التى تؤدى إلى هذا القرار دوافع شراء انتقائية إذ أنها تتعلق بتفضيل ماركة عن غيرها، وتشمل دوافع الشراء الانتقائية فى مثالنا السابق بعض الاعتبارات الخاصة بماركة معينة من السيارات كقوة المحرك أو الشكل أو كثرة الإعلان عنها أو توفير البنزين.

٢- دوافع التعامل :

بجانب دوافع الشراء الأولية والانتقائية فإن هناك نوعًا آخر من دوافع الشراء هى دوافع التعامل، وهى دوافع يعامل من أجلها المشترى متاجر معينة، ودراسة تلك الدوافع تساعد على إقناع المستهلك بالشراء من مصدر معين. وتشمل هذه الدوافع بعض ما يمتاز به متجر معين من خصائص طيبة كشهرة البائع أو الخدمات التى يقدمها المتجر لعملائه مثل البيع بالأجل وتوصيل البضائع للمنازل، وضمان خدمة السلعة بعد شرائها، أو وجود تشكيلات كبيرة بالمحل، أو مناسبة الأسعار، أو موقع المتجر المناسب.

٣- دوافع الشراء العقلية ودوافع الشراء العاطفية :

تتم التفرقة بين دوافع الشراء العقلية، ودوافع الشراء العاطفية على أساس أنه إذا كان تقرير الشراء لم يأتى إلا بعد دراسة عقلية للأمور المتعلقة بالشراء وأسبابه النفعية المحسوسة فإن الدوافع تكون فى هذه الحالة عقلية. أما إذا كان للعاطفة بأشكالها المختلفة دخل فى تقرير الشراء فإن الدوافع هنا تعتبر عاطفية. مثال ذلك الشراء من أجل مجاراة الاخرين ، أو للظهور بالرقى الاجتماعى.

ويتضح مما سبق أن دوافع الشراء الأولية والانتقائية ودوافع التعامل قد تكون دوافع عقلية أو عاطفية وكثيراً ما يكون بعضها عقلياً وبعضها عاطفياً وذلك بالنسبة لسلعة معينة.

فإذا قرر فرد شراء سيارة، وكان الحافز على شرائها الرغبة فى الافتخار أو مجاراة الآخرين، يكون الدافع هنا دافع شراء أولى عاطفى، بعكس ما إذا جاء قرار شراء السيارة بعد بحث دقيق شامل حول العوامل التى تشجع على الشراء، والعوامل التى لا تشجع عليه. إذ تعتبر الدوافع فى هذه الحالة من دوافع الشراء الأولية العقلية. وإذا تدخلت العاطفة كذلك فى قرار الشراء المشار إليه فى الحالة الثانية، كما لو صاحبت عوامل حب الافتخار أو التقليد الدراسة الدقيقة لمميزات الشراء. فإن دوافع الشراء تكون من الدوافع الأولية العاطفية والعقلية.

وبالمثل فإنه إذا كان أساس شراء ماركة معينة من السيارات هو حب الزهو أو مجاراة الآخرين فإن الدافع فى هذه الحالة يعتبر من دوافع الشراء الانتقائية العاطفية، وعندما يكون قرار شراء هذه الماركة مبنياً على الدراسة العقلية لمميزات السيارة وخصائصها الميكانيكية والفرق بينها وبين غيرها وفوائدها النفعية المادية المحسوسة، فإن دوافع الشراء الانتقائية العقلية تكون هى المشجع على تقرير هذا الشراء.

هذا ويعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة فى ميدان التسويق لأنه يستهدف تفسير سلوك المستهلك بالنسبة للقرارات المتعلقة بالشراء، وكثيراً ما لا يكون هذا التفسير واضحاً عند المستهلك لنبعه من اللاشعور وإن كان واضحاً بعض الوضوح أو كله فإن المستهلك قد لا يرغب فى الكشف عنه للباحث أو قد يغالطه فى تفسيرسلوكه الشرائى. ومن أجل ذلك فإن دراسة دوافع الشراء عند المستهلك تمثل الآن مجالاً رئيسياً من مجالات بحوث التسويق التى تستعين بطرق البحث المتطورة فى العلوم السلوكية لاكتشاف دوافع السلوك.

تطبيقات الفصل الخامس

أولاً : ضع علامة(√) أو علامة (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- الدوافع الفطرية هى الدوافع التى يكتسبها الفرد من البيئة ( )

....

....

....

٢- الدوافع المكتسبة هى الدوافع التى يولد بها الفرد ( )

....

....

....

٣- الدوافع اللاشعورية هى تلك الدوافع التى توجد وراء التصرفات التى يأتيها الفرد عن غير قصد ( )

....

....

....

٤- من أمثلة الدوافع المكتسبة اللاشعورية العواطف والاتجاهات ( )

....

....

....

٥- النكوص هو حيلة لا شعورية يسقط بها الفرد عيوبه على غيره من الناس ( )

....

....

....

٦- التبرير هو اندماج شخصية الفرد اندماجاً تاماً فى شخصية أخرى ( )

....

....

....

٧- التعويض هو حيلة دفاعية لا شعورية يقوم بها الفرد بهدف تغطية شعوره بالنقص ( )

....

....

....

٨- إذا قرر المستهلك شراء سلعة بدون التفات إلى ماركة معينة كان الدافع فى هذه الحالة أولياً ( )

....

....

....

٩- الدوافع الأولية هى الدوافع وراء تفضيل ماركة عن غيرها ( )

....

....

....

١٠-إذا جاء قرار الشراء بعد دراسة الأسباب النفعية المحسوسة له فإن الدوافع تكون عاطفية ( )

....

....

....

١١-يعتبر اكتشاف دوافع شراء المستهلك من أكثر مجالات البحث صعوبة فى ميدان التسويق( )

....

....

....

ثانياً : **وضح الفرق بين المفاهيم الآتية** :

- الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة.
- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية.
- الدوافع الأولية والدوافع الانتقائية.
- الدوافع العقلية والدوافع العاطفية.

ثالثاً : **عرف ما يلى**:

- الدافع
- الكبت
- التحول
- العقد النفسية
- دوافع التعامل

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية:

١- أعرض نظرية مكدوجل فى تفسير الدوافع النفسية، مع ذكر أهم الغرائز التى تناولتها ؟

٢- قارن بين تفسير مكدوجل لدوافع السلوك وتفسير فرويد ؟

٣- قارن بين تفسير مدرسة الجشطلت والمدرسة السلوكية لدوافع السلوك ؟

٤- اشرح نظرية ماسلو للحاجات النفسية موضحاً كيف يمكن استخدامها فى تفسير سلوك المستهلك ؟

٥- من العوامل الهامة التى تساعد على نجاح منشآت الأعمال فى تسويق السلع والخدمات معرفة دوافع شراء المستهلك لهذه السلع والخدمات. ناقش دوافع الشراء عند المستهلك وتقسيماتها وأهمية دراسة هذه الدوافع ؟

الفصل السادس

الشخصية

الفصل السادس

الشخصيـة

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلي:

- مفهوم الشخصية وقياسها.
- المقصود بسمات الشخصية.
- كيفية التحليل العاملي لسمات الشخصية.
- نظريات الشخصية وكيفية استخدامها في تفسير السلوك.

المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بمفهوم الشخصية وكيفية قياسها واكتسب المعرفة ببعض نظريات الشخصية وعدد من الدراسات التي أجريت لاستخدامها في تفسير سلوك المستهلك.

المحتويات

الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية وقياسها

تعريف الشخصية :

يتفق أغلب العلماء الذي تعرضوا لدراسة الشخصية على أنهـا تعتبـر مـن أعقـد الظواهر التي تعرض العلم لدراستها حتى الآن. ومع ذلك فالشخصية الإنسانية مـن أهـم الموضوعات التي يهتم كل منا بدراستها سواء دراسة علمية منظمـة (كمـا يحـدث لعلمـاء ودارسي الشخصية والمعالجين النفسيين والموجهين المهنيين) أو دراسة عفوية (كما يحدث لنا جميعا صغارا وكبارا، ذكورا وإناثا ، عندما نقوم بالحكم على من نقابل من شخصيات مختلفة أثناء نشاطنا اليومي ونبدى فيهم رأيا. ذلك أن أحكامنا وآرائنا في الشخصيات والتي تصدر منا سواء في مواقف رسمية أو غير رسمية تعتبر من أهم الأمور التي لا مفر من اللجـوء إليهـا طالما كنا نتحرك في وسط اجتماعي ، وكلما كان حكمنا على الشخصية التي نتعامل معهـا أو رأينا فيها أو فهمنا لها قريبا من الصواب أفاد ذلك في توفيقنا أثناء تعاملنا مع تلك الشخـصية وما يرتبط بها من قضايا خاصة ومع الوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه بصفة عامة[1].

ومع هذه الأهمية الشديدة لفهم الشخصية الإنسانية ودراستها ، فإنه من الصعب بـل ربما استحال وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهومها وماهيتها ويبرز جوهرهـا نظرا للتعقد الشديد للشخصية الإنسانية ، إلا أن هذه الصعوبة لـم تمنـع المهتمـين بدراسـة الشخصية من وضع تعاريف لها اختلفت باختلاف نظرة كل منهم إلى الشخـصية الإنـسانية وباختلاف فهمه لها وتفسيره لسلوكها[2].

١- الأصل اللغوي لمصطلح الشخصية :

(1) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص، ١٩٣ .

(2) المرجع السابق ، ص ، ١٩٤.

كلمة شخصية في اللغة العربية من (شخص) ، وقد ورد في (لسان العرب): (شخص : جماعة شخص الإنسان وغيره)، وهو كذلك (سواد الإنسان تراه من بعيد وكل شئ رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه) . وهذا المعنى أقرب للإشارة للجسم المادي (الفيزيقي) للإنسان . وقد ورد في المعجم نفسه معنى آخر للشخص وهو أنه: (كل جسم له ارتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص) . ونلاحظ في المعنى الأخير انتقالا من المعنى المادي إلى المعنوي، فقد تجاوز المصطلح الجسم إلى ما يقترب من استخدامنا لمصطلح الشخصية بالمعنى السيكولوجي(١).

أما عن الأصل اللغوى للشخصية في اللغات الأجنبية فقد قام (ألبورت) ببحث مستفيض عن أصل المصطلح، ويذكر (ألبورت) أن كلمة Personality بالإنجليزية ، ومصطلح Personalité بالفرنسية ، ولفظ Personlichkeit بالألمانية يشبه كل منها إلى حد كبير كلمة Personalitas في اللغة اللاتينية، وهي مستمدة من كلمتين يونانيتين في الأصل هما "Per" ومعناها من خلال "Sonare" ومعناها أتحدث أو أتكلم ، وعلى هذا يكون تركيبة كلمة "Personare" تحدث أو تكلم من خلال ، وقد استخدم الاسم "Persona" في المسرح الروماني واليوناني القديم ليدل على قناع يلبسه الممثلون ليساعدهم على خلق تأثير الشخصية المطلوب أداؤها في الدور المسرحي ، فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من إنطباعات أو من ناحية كونها غطاء يختفي وراءه الشخص الحقيقي، ويتفق هذا القول مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين(٢).

٢- تعريف الشخصية لدى علماء النفس

تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية ، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات:

أ- الشخصية مثير

(1)أحمد محمد عبد الخالق،الأبعاد الأساسية للشخصية (الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية،١٩٨٧)، ص.٣٦.

(2) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية: محدداتها، قياسها، نظرياتها (القاهرة : دار النهضة العربية،١٩٧٥)،ص ٤٢.

تنظر هذه المجموعة من التعريفات إلى الشخصية على أنها مثير أو منبه أي مؤثر اجتماعي في الآخرين ، ومن هذه التعريفات تعريف "روس ستاجنر" للشخصية بأنها "الشخصية هي تأثيرك على الناس الآخرين"[١].

وهذا النوع من التعريفات إذ يركز على المظهر الخارجي للفرد وقدرته على التأثير في الآخرين يعد وثيق الصلة بالمعنى الأصلي أو الغطاء الخادع ، إذ كثيرا ما نلجأ إلى مثل هذا الغطاء لنبدو لمن حولنا في مظهر مقبول يتفق معهم، ومن المشكلات التي يثيرها تعريف الشخصية بوصفها مثيرا ، أنه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي المتعلقة بالمهارات الاجتماعية كالحيوية والقدرة على التعبير والتأثير في الآخرين. وهذا يعني التركيز على جانب واحد أو جوانب قليلة مجزأة من جوانب الشخصية وبالتالي لا يعطي الشخصية مفهومها المتكامل . كما أنه تعريف ذو نظرة سطحية خارجية إذ يغفل التنظيم الداخلي للشخصية.

ب- الشخصية بوصفها استجابة

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تجنب الصعوبات التي نشأت عن تعريف الشخصية على أنها مثير أو مؤثر في الآخرين ، فينظر مناصروه إلى الشخصية من حيث أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة ، ويحاولون وصف الشخصية بأنها الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه ، أيا كانت هذه الأنماط تعبيرات في ملامح الوجه أو الإشارات الجسيمة أو الحركات التعبيرية أو الأساليب الانفعالية أو طرق التفكير أو غير ذلك من الاستجابات[٢]. وهذه المجموعة من التعريفات أكثر موضوعية من المجموعة الأولى نظرا لإمكان استخدامها في البحث العلمي ، فإذا ما اتفقنا على الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي تكون الشخصية أمكننا دراستها وتصنيفها وتحليلها وقياسها[٣].

ولكن يعترض على تعريف الشخصية بوصفها استجابة بأن هذا التعريف يغطي

---

(1) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٤.

(2) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣ ، ٤٤.

(3) عطية محمود هنا ، التوجيه التربوي والمهني (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٥٩) ، ص ١٩٨.

جوانب أكثر مما يمكن التعامل معه في الواقع فعلا ، ذلك أن الاستجابات أو العادات أو الأنشطة التي يقوم بها الفرد (والثلاثة الأخيرة مصطلحات تدخل في هذا النوع من التعريفات) قد يصل تعددها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها، مع ملاحظة أن العلم يهدف إلى الإيجاز في الوصف والاقتصاد في عدد المفاهيم.

ومن النقد الموجه إلى هذه التعريفات أن الشخص الواحد حين يواجه بالمثير ذاته ، لا يستجيب دائما الاستجابة عينها ، كما أن شخصين مختلفين قد يستجيبان الاستجابة نفسها ولكن لأسباب مختلفة تماما ، فعدم الثبات في استجابات الفرد الواحد أحيانا ، وتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحيانا أخرى، يوحى بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة(1).

ج- الشخصية متغير وسيط بين المثيرات والاستجابات

تنظر هذه المجموعة إلى الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة ويمكن وضعها في صورة المعادلة الآتية :

س = د (م × ك)

حيث:

س : استجابة الفرد السلوكية.

م : المنبه

ك : خصائص الكائن العضوى.

د : دالة

أي أن الاستجابة دالة أو علاقة ين متغيرين هما المنبه والكائن العضوي، ويمكن أن ننظر إلى "ك" أو خصائص الكائن العضوى على أنها متغير بيني أو وسيط ، أي يتوسط ما

(1) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٨.

بين المنبه والاستجابة ، يؤثر تأثيرا كبيرا في نوع السلوك وشدة الاستجابة . ومن هنا فضل كثير من علماء النفس تعريف الشخصية على أنها متغير وسيط أو تكوين داخلي فرضي[1]

ويذكر سيد غنيم أن أنصار هذا النوع من التعريفات ينظرون إلى الشخصية بوصفها وحدة موضوعية أو شئ له وجود حقيقي ، فهم يسلمون بأن الإنسان متصل بالعالم المحيط به ، يتأثر به ويؤثر فيه في كل مرحلة من مراحل حياته ، ولذا فالشخصية تاريخ ماضي وحاضر راهن . وينظرون كذلك إلى الشخصية بوصفها تنظيما داخليا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد ، فهي نوع من الوحدة الداخلية التي تحدث التآزر والتكامل بين جميع أفعال الفرد[2].

وبهذا المنظور فإن الشخصية تجريد علمي أو ظاهرة تستنتج ولا تلاحظ مباشرة ، إذ أنها تكوين فرضي نفترض وجوده ، أو هي نوع من الأطر أو المبادئ المنظمة لملاحظاتنا للسلوك وتفسيره والتنبؤ به وضبطه . وللظواهر المجردة أو المستنتجة بطريقة غير مباشرة القيمة ذاتها التي للظواهر العيانية المحسوسة والملاحظة بطريقة مباشرة ، كما أنها جديرة بالدراسة الموضوعية[3].

ومن تعريفات هذه المجموعة :

تعريف "أيزنك": الذي يعرف الشخصية بأنها "ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه ، الذي يحدد توافق الفرد لبيئته".

وتشير الطباع إلى جهاز السلوك النزوعى (الإرادة) ، ويقصد بالمزاج السلوك الوجداني (الانفعال) ، على حين يشير العقل إلى السلوك المعرفي (الذكاء) ويقصد بالبنية شكل الجسم والميراث العصبي والغدى للفرد[4].

---

(1) أحمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٧.

(2) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩.

(3) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره . ص ٤٧.

(4) المرجع السابق، ص. ٤٠ ، ٤١.

تعريف "بيرت" : الذي يُعرف الشخصية بأنها "نظام متكامل من الدوافع والاستعدادات النفسية والجسمية الفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوتاً نسبياً والتي تميز شخصا معينا عن غيره من الأشخاص والتي تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها[1].

تعريف "جيمس دريفر": الذي يعرف الشخصية بأنها "التنظيم المتكامل والديناميى للخصائص الفيزيقية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد ، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية ، وبتحليل أكثر فهي تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعي والمكتسب من العادات والميول والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات كما تتضح من علاقاته بوسطه الاجتماعي"[2].

تعريف "جوردون ألبورت": عرف ألبورت الشخصية في تعريف وضعه سنة ١٩٣٧ بأنها هي "التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد أوجه توافقه الفريد مع بيئته" . وفي مراجعة "ألبورت" لهذا التعريف في عام ١٩٦١ أحدث فيه بعض التعديلات الطفيفة والتي تمس جوهره، إذ يقول : "الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التي تحدد سلوكه وفكره المتميزين" . وهو في هذه المراجعة لتعريفه لم يحدث أي تغيير سوى استبداله السلوك والفكر بتوافق الفرد مع بيئته. والسلوك والفكر ما هما إلا مظهران لتوافق الفرد مع بيئته كما أنهما وسيلة الفرد لهذا التوافق. هذا إلى جانب أن التفكير في حد ذاته نوع من السلوك بمعناه الواسع، حتى أننا نعرف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس السلوك وبالتالي فإن التعريف الأخير لألبورت لا يختلف اختلافا جوهريا عن تعريفه السابق[3]. هذا ويتفق تعريفي "بيرت" و "دريفر" أتفاقا كبيرا مع تعريف "ألبورت".

ولتعريف "ألبورت" مركز خاص بين تعريفات الشخصية ومزايا عديدة، ويذكر "ستاجنر" (Sragner 1961) أن معظم المؤلفات الحديثة لا تذكر تعريفا للشخصية ولكن القراءة المتأنية لها تكشف عن أن تعريف "ألبورت" يمكن أن يغطي معظم ما يعنيه المؤلفون من مصطلح الشخصية، هذا في الوقت الذي يسير عليه كثير من المؤلفين صراحة[4]. ويذكر

(1)عبد الرحمن محمد عيسوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٥.

(2) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٥.

(3) المرجع السابق، ص ٤١٩٥.

(4) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٩.

المؤلف نفسه (Stagner 1974) خصائص هذا التعريف الهام في أنه يسلم بالطبيعة المتغيرة والارتقائية للشخصية (التنظيم الدينامى)، كما يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية[١].

ويذكر سيد غنيم كذلك أن هذا التعريف يتضمن فكرة التنظيم الداخلي ، أي أن الشخصية ليست مجرد مجموعة أجزاء بل عمليات تنظيمية تكاملية وضرورية لتفسير نمو الشخصية وتركيبها . أما "النفسية الجسمية" فتعني أن تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم في وحدة لا تنفصم ، بينما تشير "الأجهزة" إلى وجود نظام مركب من العناصر التي تتفاعل في تبادل[٢].

سمات الشخصية :

١- تعريف السمات

كما تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية ، كذلك اختلفت تعريفاتهم للسمات تبعا لاختلاف نظرتهم ونظرياتهم في الشخصية.

والسمة بالمعنى العام هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر وبالمعنى اللغوى في العربية هي العلامة المميزة.

يرى "كاتل" أن "السمة مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الأحوال".

أما "جليفورد" فيرى أن "السمة هي أي جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبي وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره"[٣].

---

(1) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧.

(2) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٣.

(3) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥١.

ويعرف "أيزنك" السمات بأنها "مجموعة من الأفعال السلوكية التي تتغير معا". وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية[١].

ويعرف "جوردون ألبورت" السمة بأنها "نظام نفسي عصبي مركزي عام يختص بالفرد ، ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفيا، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفي والتعبيري"[٢].

والفكرة البارزة في تعريف "ألبورت" والتي تتضمنها نظرية السمات عموما هي محاولة تفسير السلوك الظاهري عن طريق افتراض استعدادات معينة عند الكائن الحى ، وهذه الاستعدادات هي المسئولة عن سلوكه ، وهي المسئولة عن الثبات الذي يلاحظ على سلوك الفرد ، فنظرية السمات إذن تتضمن فكرتين رئيسيتين هما :

الفكرة الأولى وهي فكرة وجود استعداد مستقل عن الظروف الخارجية ومستقل عن ظروف التعلم والبيئة . أما الفكرة الثانية فهي فكرة العمومية أو الثبات في السلوك الفردي، والفكرتان مرتبطتان ببعضهما أشد الارتباط[٣].

ويقترح أحمد عبد الخالق التعريف التالي للسمة:

"السمة أي خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبي ، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض، أي أن هناك فروقا فردية فيها. وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو انفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية" والأخيرتان هما مجال الاهتمام في بحوث الشخصية[٤].

ويرى "ستاجنر" أن السمة مفهوم له طبيعة مجردة ، فإننا لا نلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالا معينة نجرد أو نفهم على أساسها ونلخصها في قولنا الاندفاعية ، الاجتماعية ، التسلطية، وهكذا فالسمة إذن مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك

---

(1) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٧.

(2) سيد محمد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥١.

(3) محمد عماد الدين إسماعيل، الشخصية والعلاج النفسي(القاهرة:مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص٤٤.

(4) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٧.

أو من خلال الإجابة عن استخبار. فالسمة إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبؤ به ، وهي مستنتجة مما نلاحظه من عمومية السلوك البشري، والسمة ليست أبدا علة السلوك بل هي مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه(١)..

٢- أنواع السمات :

سمات الشخصية لا عدد لها ولا حصر ، لذا يحسن تصنيفها على النحو الذي يسهل دراستها والحكم عليها ، ويقترح أحمد عزت راجح التصنيف الآتي(٢).

أ- سمات عقلية ومعرفية : الذكاء ، القدرات العقلية ، الثقافة والمعارف العامة والمهنية ، فكرة الفرد عن نفسه ، وجهة نظره وإدراكه للناس وللواقع.

هذه هي السمات التي يرى أغلب العلماء صرف النظر عنها في الحكم على الشخصية وقياسها.

ب- سمات وجدانية وانفعالية: الحالة المزاجية ، الاستقرار الانفعالي ، ضبط النفس، سرعة الاهتياج ، درجة الدفاعية ، من هذه السمات ما يرتبط ارتباطا وثيقا بتكوين الجهازين العصبي والغدى للفرد ومنها ما ينشا من عملية التطبيع الاجتماعي للفرد كمستوى القلق والعدوان والشعور بالذنب.

ج- سمات دافعية : كالرغبات والميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم ، وهذه قد تكون شعورية أو لا شعورية.

د- سمات اجتماعية : الحساسية للمشكلات الاجتماعية ، الاشتراك في النشاط الاجتماعي ، موقف الفرد من السلطة ومن القيم الاجتماعية، ميله إلى السيطرة أو الخضوع ، إلى التعاون أو التراحم ، إلى المسالمة أو العدوان ، إلى الاكتفاء الذاتي أو الاعتماد على الغير ،

---

(1) المرجع السابق ، ص ٨١ ، ٨٢.

(2) أحمد عزت راجح ، أصول علم النفس _(الطبعة السابعة ، القاهرة: دار الكتاب العربي ، ١٩٨٦) ، ص ٣٨١ ، ٣٨٢.

كذلك السمات الخلقية كالصدق أو الكذب ، الأمانة أو الخداع.

هذا ونتناول فيما يلي التصنيفات العامة لسمات الشخصية السابقة:

١. السمات العامة والخاصة :

يتشابه كل إنسان – دون ما ريب – مع بقية الآدميين في جوانب معينة هي السمات العامة أو المشتركة ، ولكنه – في الوقت ذاته – لا يشبه أي واحد منهم في جوانب أخرى هي السمات الخاصة أو الفريدة.

والسمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة أو في حضارات كثيرة ، وقد تشيع بين الآدميين على وجه العموم، ومثالها في المجال المعرفي الذكاء الذي يوجد – بدرجات – لدى جميع الآدميين . أما السمات المشتركة للشخصية فمثالها السيطرة والانطواء والاتزان الوجداني والاجتماعية وغيرها كثير. وللسمات المشتركة الشكل ذاته لدى كل شخص أي أنها توجد لدى الجميع ولكن بدرجات متفاوتة ، فالفارق كمي وليس كيفيا[١].

وتكون السمة مشتركة إذا كان الدليل على وجودها مستخرجا من جمهور كبير من الناس. ومن خواص السمات المشتركة أنها موزعة توزيعا اعتداليا (على شكل منحنى يشبه الجرس) أي أن ثلثي الأفراد تقريبا (أو بالتحديد ٦٨,٢٦% منهم) يقعون في المنتصف على متصل السمة ، أي يحصلون على الدرجات الوسطى على مقياس هذه السمة (المتوسط + واحد انحراف معيارى) ، بينما يحصل عدد أقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا على السمة ، في حين أن عددا قليلا جدا من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جدا أو منخفضة جدا على هذه السمة ويعنى هذا النوع من التوزيع كذلك أن السمة المشتركة ذات توزيع مستمر متصل أي دون ثغرات أو تقطع[٢].

---

(1) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٩.

(2) المرجع السابق ، ص ٧٢.

أما السمات الخاصة أو الفردية فهي تلك التي تخص فردا ما بحيث لا يمكن أن نصف آخر بالطريقة ذاتها ، وهي إما قدرات أو سمات دينامية.

وقد ذهب "ألبورت" على ضوء نظريته في السمات إلى أن كل سمة تعد سمة فريدة تتميز في قوتها واتجاهها ومجالها عن السمات الأخرى المشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين[١].

ويؤكد "ألبورت" أنه ليس هناك في الواقع أبدا شخصان لهما السمة ذاتها. وبرغم ما قد يوجد من تشابهات في تركيب السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التي تعمل بها أي سمة بالذات لدى شخص معين يكون لها دائما خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين ، وهكذا فإن السمات جميعا سمات فردية ولا تناسب سوى الفرد المتفرد[٢].

ويرى "ألبورت" كذلك أن السمة الفردية هي وحدها التي يمكن أن نعدها سمة حقيقية وذلك لأسباب منها أن السمات توجد دائما في أفراد ، وليست في جماعة معينة ، كما أنها تنمو وتصبح بمثابة استعداد دينامي فريد حسب خبرات كل فرد[٣].

السمة المشتركة إذا ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح للقياس من السمات الفردية المعقدة[٤].

والمقياس العام للسمة المشتركة لا يمكنه ولن يمكنه أن يدرك الظلال الدقيقة للسمات لدى الأفراد، والتي نلحظها في السمات الخاصة أو الفريدة أو ما يسميه "ألبورت" باسم القابليات الشخصية ، ويرى أن الأخيرة هي وحدها السمات الحقيقية وهي أكثر تصويرا لتركيب الشخصية ، أما السمات المشتركة فهي شبه حقيقية ، على هذا يضع السمات المشتركة على

---

(1) لويس كامل مليكه وآخرون ، الشخصية وقياسها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩)، ص ٢١٤.

(2) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٢.

(3) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٤.

(4) كالفن هول وجاردنر لندزى، نظريات الشخصية ، ترجمة فرج أحمد رج ، وقدري حفنى ، ولطفي فطيم ، مراجعة لويس كامل مليكه (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٨) ، ص ٣٤٩.

مستوى أدنى من السمات الفردية[1].

ووجهة نظر "ألبورت" هذه لا يوافق عليها كثير من دارسي الشخصية وبخاصة الذين يستخدمون منهج التحليل العاملي في بحوثهم ، ذلك أن العلم يهتم أولا وبالدرجة الأولى بالجوانب العامة التي يشترك فيها الآدميون ويتشابهون، وهذا المدخل الأخير يساعد على إمكان إجراء القياس وعقد المقارنات، والقياس أمر أساسي في أي علم ، والتقدم في بحوث الشخصية منوط بالبحث عن السمات المشتركة أكثر من السمات الفريدة.

٢. السمات الأساسية والسطحية :

من بين تصنيفات السمات تقسيمها إلى سمات مصدرية أو أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية ، وهو التصنيف الذي وضعه "ريموند كاتل" والسمات السطحية هي تلك السمات التي يمكن ملاحظتها مباشرة وتظهر في العلاقات بين الأفراد ، كما يتضح من طريقة الشخص في انجاز عمل ما وفي الاستجابات للاستخبارات، وهي قريبة من مكان السطح في الشخصية ، وتعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية ومثالها المرح والحيوية والنشاط. السمات السطحية إذن هي تجمعات الظواهر أو الأحداث السلوكية التي يمكن ملاحظتها ، وهي أقل ثباتا، كما أنها مجرد سمات وصفية ، ومن ثم فهي أقل أهمية من وجهة نظر "كاتل"[2].

وتقابل السمات السطحية السمات الأساسية، ويرى "كاتل" أنها هي التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد السلوك الإنساني وتفسيره ، والسمات الأساسية ثابتة وذات أهمية بالغة ، وهي المادة الكبرى الأساسية التي يقوم عالم النفس بدراستها ـ ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة: الأولى داخلية وذات أساس وراثي، والثانية تصدر عن البيئة وتتشكل بالأحداث التي تجرى في البيئة التي يعيش فيها الفرد[3].

(1) سيد غنيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٨ – ٢٦٠.

(2) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٤.

(3) المرجع السابق: نفس الصفحة

٢. السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب :

تمثل السمات أحادية القطب بخط مستقيم يمتد من الصفر حتى درجة كبيرة ، كالسمات الجسمية (المورفولوجية والفيزيولوجية) والقدرات. يمتد المدى من عدم وجود السمة من النوع الذي يقاس (الصفر) حتى أكبر قدر ممكن من هذه السمة[١].

أما السمات ثنائية القطب فتمتد من قطب إلى قطب مقابل خلال نقطة الصفر والسمات المزاجية عادة ثنائية القطب، إذ نتحدث مثلا عن المرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع ، والهدوء في مقابل العصبية. وتقع نقطة الصفر في مكان تتوازن فيه الصفتان بدرجة متساوية بحيث لا نستطيع أن نصف الفرد بأن لديه غلبة لواحدة منهما أو الأخرى[٢].

ونلاحظ كذلك أن الميول والاتجاهات ثنائية القطب ، فهناك في الميول تفضيلات أو كراهيات لموضوعات الميل ، فبعض الأفراد يفضلون الأنواع الميكانيكية من النشاط ، بينما لا يفضلها آخرون ، والاتجاهات كذلك ثنائية القطب، فإننا نفضل مؤسسة معينة أو نكون ضدها ، ونتجه صوب تفضيل الحل السلمي للمنازعات أو نحو تفضيل الحرب[٣].

٣- التحليل العاملي لسمات الشخصية :

المنهج العاملي منهج استقرائي إذ يتطور التحليل فيه من الجزيئات الكثيرة المختلفة إلى الكل العام الشامل الذي يفسرها جميعاً. وهو يهدف إلى الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في أي عدد من الظواهر المختلفة ، وينتهي إلى تلخيص المظاهر المتعددة التي يحللها إلى عدد قليل من العوامل ، فهو بهذا المعنى ينحو نحو الإيجاز العلمي الدقيق[٤].

وترجع أهمية استخدامه في دراسة السمات إلى أنه يختزل عددا هائلا من السمات إلى عدد صغير نسبيا من العوامل الأساسية التي يمكن أن تستقل بعضها عن بعض، وبحيث

(1) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥.
(2) المرجع السابق، نفس الصفحة.
(3) المرجع السابق/ ص ٧٦.
(4) فؤاد البهى السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (الطبعة الثالثة ؛ القاهرة: دار الفكر العربي ١٩٧٩) ، ص ٤٩٢ .

ينضوى تحت مصطلح سمة عدد هائل من الخصائص التي قد نطلق عليها كلمة سمات[١].

فقد بين كل من "ألبورت" و "أدبيرت" Allport & Adbert أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح ما بين ٣٠٠٠ ، ٥٠٠٠ كلمة . ولاشك أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبر عن سمات ـ يجعل وصف الشخصية أمراً غير ممكن على الإطلاق، ويحول دون الوصف السيكولوجي للشخصية عن طريق منهج السمات لذا استخدمت طريقة التحليل العاملي حيث أنها تطبق مبدأ الإيجاز بالبحث عن العناصر الأساسية للشخصية ، فتقدم لنا النظرية العاملية عدداً قليلاً من الأبعاد التي تصف الشخصية بطريقة موجزة ، ويرى المحللون العاملون أن هذا المنهج سيؤدي بنا حتما إلى أن نضع أيدينا على الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية.[٢]

ومن الممكن استخراج العوامل الأساسية للشخصية من خلال أوساط متعددة وبواسطة طرق عديدة للقياس أهمها الاستخبارات وملاحظة السلوك والاختبارات الموضوعية والمقاييس الفيزويولوجية . إلا أن أكثر التطبيقات الشائعة للتحليل العاملي في دراسة الشخصية هو تحليل الاستجابات لاختبارات الشخصية وأنواع أخرى من استقصاءات الورقة والقلم الذاتية. فمع تعدد الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية فإن كثيرا من هذه الأبعاد غير مستقلة ، حيث أن كثيرا من مقاييس الشخصية ذات الأسماء المختلفة تقيس نفس الشئ ، والمشكلة هنا هي كيفية تحليل وتنظيم هذه المقاييس بطريقة ينتج عنها الأبعاد الأساسية الحقيقية للشخصية ، والتحليل العاملي هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا حيث تكون الأبعاد الأساسية للشخصية هي العوامل المتكررة التي يتم الحصول عليها من أساليب القياس المختلفة للأجزاء المختلفة من السكان بحيث يمكن القول أن هذا هو الإطار الأساسي أو هيكل الطبيعة البشرية.[٣]

وأهم المحللين العاملين في مجال الشخصية منذ بضعة عقود وحتى الآن هم "كاتل" و"أيزنك" و "جيلفورد" ، ونتناول فيما يلي العوامل الأساسية للشخصية كما حددوها:

---

(1) مصطفى فهمى ، علم النفس الأكلينكي (القاهرة : مكتبة مصر ، ١٩٦٧) ، ص ٦٦-٦٧.

(2) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩١.

(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Consumer Behavior: Theoretical Sources (New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1973), P 168.

١- عوامل "جيلفورد" [١]

توصل "جليفورد" بناء على دراساته العاملية إلى عوامل الشخصية الأساسية الآتية :

١- النشاط العام : يميز هذا العامل الشخص الملئ بالحيوية سريع الحركة، سريع في العمل محب له، وأحيانا ما يكون مندفعا.

٢- السيطرة : شخص يعلى من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة ، ينجذب إلى مراكز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية ، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة: وتزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية ، ولا يستثار انفعاليا وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو التقزز تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص: يشعر بأن الآخرين يتقبلونه ، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة ، جذاب من الناحية الاجتماعية ، قانع بما لديه، غير متمركز حول ذاته.

٥- الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية: هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج ،مستقر لا يتعب بسهولة ، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.

٦- الاجتماعية : يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية ، مغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعيا، وغير خجول وليس حيياً ولا معتزلاً.

٧- التأملية: الميل إلى التفكير التأملي ، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية ، لديه اتجاه تساؤلى واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الاكتئاب: انفعالي ومنقبض أكثر منه مرحاً ، ويؤدي ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات

---

(1) أحمد محمد عبد الخالق ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٣ – ١٦٦.

الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير .

٩- الدورية مقابل الاستقرار: سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها ، ولذا فالدوري شخص ضحل وطفلي وتكثر لديه أحلام اليقظة.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق والتهونية: الميل إلى كبح النفس وضبطها ، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحظ ، يعتمد عليه ، لا يأخذ الأمور هوناً ولا يستهين بها أو يستخفها.

١١- الموضوعية: ينظر على الأمور نظرة واقعية موضوعية ، متيقظ لما يحدث في بيئته ، ويمكن أن ينكر ذاته ، لا تحاصره الشكوك.

١٢- الوداعة : شخص ودود مسالم ، مقابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوان لديه ، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدرى من حوله.

١٣- التعاون والتسامح: الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء ، قليل الثقة في الآخرين والركون إليهم، متمركز حوله ذاته يرثى لها.

٢- **عوامل "كاتل"** [١]

توصل "كاتل" بمساعدة منهج التحليل العاملي إلى تحديد ستة عشر عاملا أساسيا في الشخصية ، وهذه العوامل ثنائية القطب هي :

١- الانطلاق: (أو الشيزوثيميا مقابل السيكوثيميا): ويتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب السيكوثيميا بأنه اجتماعي صريح وسهل المعاشرة وعاداته تكيفية ، بينما يتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب الشيزوثيميا بأنه منعزل محافظ متصلب غير مكترث وحذر.

(1) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

٢- الذكاء: وهذا العامل ليس هو – ببساطة – القدرة العقلية، ولكنه يمثل تلك التركيبة التي تربط بين الصفات العقلية وسمات الشخصية، وترتبط الدرجة المرتفعة على هذا العامل بصفات مثل مثابر، مفكر، مثقف ، له ميول قوية.

٣- قوة الأنا: ويمثل هذا العامل الاتزان الانفعالي مقابل العصبية أو عدم النضج الانفعالي. ويحصل على الدرجة المرتفعة الشخص الناضج الثابت الواقعي دمث الخلق، المتحرر من الأعراض العصابية وهو كذلك واقعي بالنسبة لأمور الحياة ، ليس لديه هموم ولا أعراض خاصة بتوهم المرض، هادئ صبور مثابر يعتمد عليه.

٤- السيطرة: ويمثل السيطرة وحب السيادة والعدوانية والخشونة وحب التنافس وكذلك الزعامة ، والشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة واثق من نفسه مؤكد لها ، لا يهمه معارضة الناس له وعدم الاتفاق معهم ، والقطب المقابل هو الخضوع والتواضع والذوق والاتفاق مع الناس.

٥- الاستبشار: ويقابل هذا العامل بين المبتهج المرح الاجتماعي الحيوي سريع الحركة ذي الدعابة المتحدث اللبق بوصفه قطباً وبين المكتئب العابس الجاد المتشائم المنعزل القلق الميال إلى الاستبطان متقلب المزاج في القطب القابل. وهو غير العامل الأول هنا.

٦- قوة الأنا الأعلى: وهو يشبه الأنا الأعلى في التحليل النفسي، ويميز الشخص المثابر المتحمل للمسئولية والثابت انفعاليا، وطرفه المقابل ضعف المعايير الخلقية الداخلية وعدم المثابرة والتقلب.

٧- المغامرة: ويمثل الجرأة والمغامرة والإقدام وحب الاجتماع بالناس، مع ميل قوي إلى الجنس الآخر ، ودود صريح واثق من نفسه ، في مقابل صفات مثل الجبن والخجل والانسحاب والإحجام والجمود والعداونية.

٨- الطراوة: ويقابل هذا العامل بين قطبين أولهما: الحساسية والعقلية الجمالية الخيالية والإتكالية الأنثوية والنزعات الهستيرية ، وثانيهما الصلابة والواقعية والاكتفاء الذاتي.

٩- التوجس: الميل إلى الشك والارتياب في الآخرين والغيرة منهم مقابل الثقة فيهم والتقبل لهم.

١٠- الاستقلال: ويميز هذا العامل الشخص ذا التفكير الواقعي العملي المستقل (غير الاتفاقي أو الأصلاحى) في مقابل الشخص ذى المزاج الإجتراري والبوهيمي المنطوى والذاهل ضيق الاهتمامات.

١١- الدهاء: ويقابل هذا العامل بين الدهاء والتبصر والفطنة وعدم الجمود وبين السذاجة والخرق ونقص الاستبصار بالذات.

١٢- الاستهداف للذنب: وهو عامل ثنائي القطب يشمل الميل إلى الشعور بالإثم والمخاوف والقلق والشك في مقابل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي.

١٣- التحرر: وهو عامل يقابل بين التحرر والمحافظة.

١٤- الاكتفاء الذاتي: الاعتماد على النفس وتقرير الشخص لأموره بنفسه في مقابل مسايرة الجماعة وتقبل القيم السائدة في المجتمع.

١٥- التحكم الذاتي في العواطف: قوة ضبط النفس وتقبل المعايير الخلقية للجماعة بالإضافة إلى الطموح والمثابرة واحترام الغير في مقابل ضعف ضبط الذات.

١٦- ضغط الدوافع: التوتر والقلق وسرعة الاستثارة في مقابل الدرجة المنخفضة من ضغط الدوافع وشدتها.

٣- عوامل "إيزنك" [١]

يحدد "أيزنك" نتيجة لبحوثه خمسة عوامل راقية عريضة ذات أهمية عملية كبيرة في وصف الشخصية وهي:

(1) المرجع السابق، ص ١٧١ - ١٧٣.

١- عامل الانبساط : وهو عامل ثنائي القطب، يقابل بين الانبساط والانطواء، والمنبسط تكون كل رغباته واهتماماته موجهة نحو الناس والأشياء والطبيعة بينما تنحصر اهتمامات المنطوي في ذاته وفي مشاعره وإحساساته وأفكاره وخيالاته.[1]

٢- عامل العصابية: العصابية / الاتزان الانفعالي، عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي، وبين اختلال هذا التوافق أو العصابية، والعصابية ليست هي العصاب بل الاستعداد للإصابة به عند توفر شرط الانعصاب (الضغوط والمواقف العصبية).

٣- عامل الذهانية: ويوصف الشخص الذي يحصل على درجة مرتفعة عليه بانه بارد وعدواني وقاس. مما يؤدي إلى أنواع من السلوك المضاد للمجتمع.

٤- الذكاء.

٥- المحافظة مقابل التقدمية أو التحرر: وهو العامل الأساسي في الاتجاهات.

وعلى الرغم من أن "أيزنك" والمدرسة الإنجليزية يعترفون بأهمية العاملين الأخيرين (الذكاء والمحافظة) من حيث هي عوامل أساسية كامنة وراء الفروق الفردية الإنسانية فهم يتبعون ما اصطلح عليه كثير من الباحثين في معالجة القدرات والاتجاهات بوصفها مجالات منفصلة لا تدرج تحت عنوان الشخصية.

٤- قياس سمات الشخصية

تعد الاختبارات أهم طرق قياس السمات أو الأبعاد الأساسية للشخصية، والاختبار هو نوع من المقابلة المقننة، ويتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية المطبوعة غالبا، يجيب عليها المسئول بنفسه (بالكتابة غالبا، ولكن شفويا أحيانا) في ضوء احتمالات أو فئات للإجابة محددة سلفا، مثل نعم ، لا ، أو موافق ، غير موافق ، في موقف قياسي فردى أو جمعي، وتدور أسئلة الاختبار حول جوانب وجدانية انفعالية أو خاصة بالسلوك في المواقف الاجتماعية. ويجيب عليها المسئول على أساس معرفته لمشاعره وانفعالاته وسلوكه الماضي أو

---

(1) عبد الرحمن محمد عيسوى. مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٣.

الحاضر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب معينة لدى الفرد، أو الحصول على معلومات خاصة عن شخصية فرد أو مجموعة من الأفراد ، وتصحح الإجابة وتفسر بطريقة موضوعة سلفا. وقد يكون الاختبار أحاديا (يقيس سمة واحدة) أو متعدد الأبعاد (يقيس مجموعة من السمات في نفس الوقت).

وهناك العديد من الاختبارات التي تستخدم في قياس سمات الشخصية ، وسوف نتعرض لبعض منها في الجزء الخاص بنظريات الشخصية وسلوك المستهلك.

ونورد فيما يلي على سبيل المثال جزء من قائمة أيزنك للشخصية كأحد الاختبارات التي تقيس بعدين أساسيين من أبعاد الشخصية هما الانبساط، الانطواء ، والعصابية.

- هل تحب الخروج من المنزل كثيرا
- هل تقلقك أشياء مخيفة قد تحدث لك.
- هل تقلق على صحتك.
- هل تحتاج في أحيان كثيرة لأصدقاء يفهمونك لكي تشعر بالانشراح والارتياح.

ثانيا : نظريات الشخصية وسلوك المستهلك :

يعرف سلوك المستهلك بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عند اختيار وشراء واستعمال السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وهي أنشطة عقلية وعاطفية بالإضافة إلى كونها تصرفات مادية.[1]

وسلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنساني وهذا يعني أن العوامل التي تؤثر

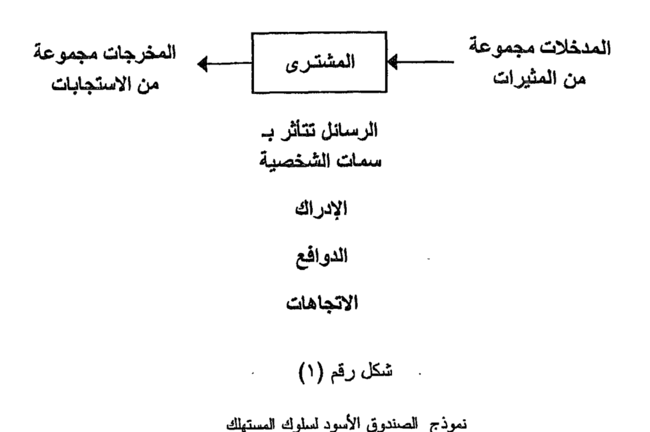
[1] William L. Wilkie. Co nsumer Behavior (New York: John Wiley Sons. Inc., 1990) P. 12.

على الأفراد في حياتهم اليومية تؤثر أيضا على أنشطتهم الشرائية ، سواء العوامل الداخلية كالتعلم والدوافع أو الشخصية، أو العوامل الخارجية كالقيود الاجتماعية.

وفي الحقيقة فإنه غالبا ما يكون من الصعب وضع خط فاصل بين السلوك المتعلق بالاستهلاك ومظاهر السلوك الإنساني الأخرى . وهذا في صالح دراسة سلوك المستهلك حيث أن العلوم السلوكية قد درست السلوك الإنساني منذ فترة من الوقت ويمكن الاستفادة من نظريات هذه العلوم لدراسة وفهم سلوك المستهلك.

وقد أثير حديثا جدل حول الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك على أساس أنه عند تصرف الأفراد كمستهلكين فإن مظاهر معينة من سلوكهم تكون مميزة عن مظاهر السلوك الإنساني، وهذه المظاهر لم تتعرض لها نظريات ومفاهيم السلوك في العلوم الأخرى. وعلى هذا فإن التبني الكامل لمثل هذه المفاهيم لن يوفر لنا الفهم الكامل للمستهلكين. وهذه النقطة لا تعنى أنه لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية مرة أخرى، ولكنها تعني أنه يجب أن تتم دراسة دقيقة للنظريات والمفاهيم المتاحة في هذه العلوم والتي يمكن أن تكون مفيدة لفهم المستهلكين ، ويجب تحديد درجة التعديل التي ينبغي القيام بها فيها حتى تصبح صالحة لهذا الفهم.

وهناك العديد من النظريات التي تناولت دراسة سلوك المستهلك، تهتم كل نظرية منهم بعدد من المتغيرات أو العوامل والعلاقة بينها في تفسير سلوك المستهلك ، وتسعى النظريات المختلفة إلى تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر غامضا إلى حد كبير. لقد لوحظ أنه رغم تعرض عدد من المستهلكين لنفس المؤثرات وبنفس طريقة التأثير وقنوات الاتصال أن سلوكهم الاستهلاكي ليس متشابها بالدرجة المتوقعة. كذلك لوحظ أن المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة قد تأثروا بمؤثرات مختلفة وبوسائل تأثير وقنوات اتصال مختلفة . لذا أثير السؤال "ماذا يحدث؟". إن الإجابة على هذا السؤال تتطلب دراسة ذات الإنسان وكيفية تكوينها وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المختلفة، لقد أطلق على ذات الإنسان لفظ الصندوق الأسود الذي تدخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة. ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك شكل رقم (١).



شكل رقم (١)

نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك

المصدر: Peter M. Chisnall, Marketing: A Behavioural Analysis (England: Mc Graw-Hill Company (UK) Limited, 175), p. 211.

ووفقا لهذا النموذج فالمشترى هو صندوق أسود تدخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة ، والمخرجات هنا هي سلوك المستهلك، والمدخلات هي المتغيرات المختلفة التي تتفاعل مع التكوين النفسي للمستهلك ممثلا في الشخصية والإدراك والدوافع والاتجاهات وينتج عنها سلوك معين.

ونتيجة لكون الصندوق الأسود شيئا مظلما من الصعب رؤية ما يحدث فيه ، فقد سعت النظريات المختلفة لإلقاء الضوء على ما يحدث ومحاولة تفسيره. ومن هذه النظريات نظريات الشخصية.

وتختلف نظريات الشخصية عن بعضها البعض ولكنها تتفق في كونها تساعدنا على

فهم ما الذي يجعل الأفراد يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، وهي نقطة هامة لمن يدرس المستهلك وذلك لتأثيرها القوي على أنشطة التسويق والإعلان.

ونستعرض فيما يلي نظريات الشخصية المختلفة وكيف تم استخدامها في دراسة سلوك المستهلك.

١- **نظرية التحليل النفسي** (فرويد)[1]

لعل نظرية "فرويد" في النفس البشرية والتي تعرف بنظرية التحليل النفسي هي أشهر نظريات علم النفس، وقد كان فرويد أول من صور تفاعل العوامل الوراثية مع العوامل البيئية خاصة الاجتماعية وصراع هذه مع تلك وأثر ذلك في تكوين الشخصية ونموها، كما بين كيف تنشأ سمات الشخصية وكيف تتغير وكيف تتحرف نتيجة لهذا التفاعل والصراع. وهكذا تتميز نظريته في الشخصية عن غيرها من النظريات بأنها لم تقنع بوصف سمات الشخصية بل حاولت تفسير نشأتها.

يرى "فرويد" أن للشخصية جوانب ثلاثة هي : الهو والأنا والأنا الأعلى.

١- الهو Id: هو طبيعة الإنسان الحيوانية قبل أن يتناولها المجتمع بالتحوير والتهذيب وهو جانب لا شعوري عميق، ليس بينه وبين العالم الخارجي الواقعي صلة مباشرة لذا فهو لا يعرف شيئا عن الأخلاق والمعايير الاجتماعية ولا يعرف شيئا عن الزمان والمكان.

٢- الأنا Ego: هو جانب من الشخصية يتكون بالتدريج من اتصال الطفل بالعالم الخارجي الواقعي عن طريق حواسه، فالأنا هو مركز الشعور والإدراك والتفكير والحكم والتبصر في العواقب كما أنه المشرف على أفعالنا الإرادية ، أي المشرف على الجهاز الحركي الإرادي، فعن طريقه تتحقق الدوافع أو لا تتحقق، ووظيفته هي التوفيق بين مطالب الهو والظروف الخارجية ، فهو أداة التكيف للبيئة ، أداة تقييم وتكييف السلوك ، والأنا هو ما نستطيع أن نسميه على وجه التقريب بالشخصية الشعورية.

(1) أحمد عزت راجح، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١٠ – ٤١٤.

٣- الأنا الأعلى Super Ego: وهو من حيث تكوينه هو جملة القيم والمعايير والمعتقدات والمبادئ الخلقية التي يستخدمها الفرد في الحكم على دوافعه وسلوكه، والتي يهتدى بهـا في تفكيره وأفعاله. وأما من حيث هو قوة محركة فيمكن تعريفه بأنه استعداد لا شعوري دافع مانع رادع مكتسب على أساس من الخوف والحب والاحترام.

ومن هنا نرى أن الشخصية تنطوى على ثلاثة جوانب ، جانب فسيولوجي يمثلـه "الهو" وجانب سيكولوجي تمثله "الأنا" الذي هو مقر العمليات العقلية العليا والإرادة ، وجانـب اجتماعي تمثله "الأنا الأعلى" وهي جوانب ليست مستقلة بل في صراع دائم متبادل، فوظيفـة "الأنا" هي التوفيق بين مطالب "الهو" ومطالب الواقع الخارجي ومطالب الـضمير، وبعبـارة أخرى فهو محط شد وجذب بين ثلاثة قوى عليه أن يرضيها جميعا وأن يوفق بينها جميعا.

وهذه الصورة الدينامية المتدافعة الجوانب للشخصية الإنسانية تعد من أهم ما أضافته مدرسة التحليل النفسي لا إلى نظرية الشخصية فحسب بل وإلى علم النفس بصفة عامة .

وقد أثرت نظرية التحليل النفسي لفرويد ليس فقط على علم النفس ولكن أيضا علـى الأدب والاجتماع والطب وكذلك على التسويق، فقد كان لأفكار فرويد تأثير كبير على دراسـة سلوك المستهلك، فهو قد قضى على فكرة الرجل الرشيد التي سادت في القرن التاسع عـشر، حيث لم يعد هناك شك في أن كثيرا من سلوك المستهلك كجزء من السلوك الإنـساني يتـأثر وربما يتحدد بقوى غير منطقية لا شعورية قد لا يدركها المستهلك ، وبهـذا بـدأت بحـوث الدزافع في الظهور في دراسات سلوك المستهلك في محاولة لاكتشاف الـدوافع اللاشـعورية وراء سلوكه[1].

وبالإضافة إلى نظرية "فرويد" بتركيزها على الدوافع اللاشعورية فقد استعار بـاحثو الدوافع عدة أساليب بحثية من علماء النفس وعلماء النفس الأكلينكيين ومن أهم هذه الأسـاليب المقابلة المتعمقة واختبار تداعي المعاني عن طريق الكلمات واختبار إكمال الجمل واختبار بقع الحبر لرورشاخ[2]

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., p. 148.
(2) Ibid., P. 174.

٢- نظرية "كارل يونج"[١]

كان "كارل يونج" أحد تلاميذ "فرويد" إلا أنه أختلف معه وانشق عنه مكونا مدرسة خاصة في التحليل النفسي سماها بعلم النفس التحليلي.

ولقد اتفق "يونج" في مدرسته مع "فرويد" في كثير من آراء مدرسة التحليل النفسي كاللاشعور والصراع النفسي والوظيفة النفسية للسلوك الإنساني إلا أنه أختلف معه في بعض التفاصيل كاللاشعور الجمعي الذي نال كثيرا من التركيز عند "يونج" وكالاتجاهات الانطوائية والانبساطية ، وكفكرة القناع أو الشخصية العامة.

فيرى "يونج" أن هناك لا شعورا جمعيا يوجد لدينا جميعا ورثناه عن البشرية التي انتهى إلينا تطورها الحالي. وأن اللاشعور الجمعي هو الذي يوحد بين التكوين النفسي لنا كبشر، فكأن اللاشعور الجمعي هو المخلفات النفسية التي ورثناها عن أسلافنا من البشر وهو الذي يحمل لنا الحكمة والمعرفة والخبرة التي أتتنا عن الجدود كالخوف من الظلام والمجهول واستخدام الرموز في الأحلام التي نراها في نومنا.

واللاشعور الجمعي في نفس كل منا يقابل لاشعوره الخاص وهو الذي يتكون من ترسيبات وردود فعل الخبرات الخاصة التي يمر بها كل منا وهي بطبيعتها تختلف من فرد لآخر ، ويرى "يونج" أن اللاشعور الجمعي أقوى تأثيرا في نفس الفرد وأخطر أثرا في تكوين شخصيته من لا شعوره الفردي أو الخاص، بل هو الذي يلون هذا اللاشعور الفردي وينضح عليه.

كما يرى "يونج" أن هناك اتجاهين تأخذهما النفس البشرية في موقفها وتعاملها مع غيرها: الاتجاه الانبساطي والاتجاه الانطوائي. ففي الاتجاه الانبساطي يميل الفرد إلى أن يتعامل مع غيره وتكون له علاقات معه ، أما الاتجاه الانطوائي ففيه يميل الفرد إلى الانطواء على نفسه والانعزال عن غيره، ويوجد الاتجاهان معا في الشخصية الواحدة ، إلا أن أحدهما يكون أكثر ظهورا وسيادة نتيجة التكوين الخاص للاشعور الشخصي المعين.

---

(1) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩ ـ ٢١٠.

أما فكرة القناع فقد استعارها "يونج" من مصطلحات المسرح ، وقصد بها في نظريته أن لكل منا قناعا شخصيا يبدو به أمام الناس ، وغالبا ما يكون مغايرا لحقيقته التي يعرفها هو عن نفسه، فكأنه يظهر بشخصية معينة ذات صفات معينة وتصرفات معينة وأخلاق معينة أمام الناس ، اتفاقا مع تقاليد المجتمع ، وتمشيا مع ما يرتضيه الناس ، واستجابة لمقتضيات الواقع. وهذا خلاف شخصية الفرد الخاصة والتي يحاول إخفائهـا عـن الآخـرين خلـف الواجهـة الاجتماعية التي يظهر بها. فكأن الفرد أمام الآخرين يقوم بتمثيل شخصية ليست هي حقيقتـه كما يقوم الممثل بتمثيل شخصية في رواية أو مسرحية. ومن هنا استعار "يونج" من المسـرح فكرة القناع.

وتعد فكرة القناع أكثر أفكار "يونج" إثارة لاهتمام المسوقين حيث أن مبيعات كثير من السلع ترجع بصورة كبيرة إن لم يكن كلية إلى رغبة الفرد فـي حمايـة وتجميـل صـورته الاجتماعية[1].

٣- النظريات الاجتماعية:

بدأ زملاء "فرويد" في الانشقاق عليه وتطوير نظريات خاصة بهم هـي النظريـات الاجتماعية، وعلى الرغم من أن أصحاب هذه النظريات لم يتفقوا تماما في الـرأي، إلا أنهـم جميعا اتفقوا في أن العلاقات الاجتماعية أساسية لتكوين وتطور الشخصية[2].

ونعرض فيما يلي هذه النظريات الاجتماعية:

أ- نظرية "أدلر" Adler

تركز نظرية "أدلر" على أن إرادة القوة وإرادة التفوق وإرادة بلوغ الكمـال وقهـر الإحساس بالدونية أو بالنقص أو بالقصور هي الدافع الرئيسي لدى الإنسان ، وكأن الإنسـان

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 150.
(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Consumer Behavior (Fourth Edition; U.S.A.: Prentice Hall International Inc., 1991), P. 106.

في سعيه الدعوب إنما يهدف إلى شئ واحد هو أن يكون محققا لذاته في مجتمعة كأفضل ما يكون التحقيق، ويعطي "أدلر" لشعور الفرد بالقصور الدور الأكبر في سعيه نحو القوة والسيطرة لتعويض هذا القصور ورد الاعتبار إلى الذات(١)

فالهدف الأساسي للفرد في الحياة هو التغلب على الشعور بالنقص الذي تكون أثناء الطفولة ولهذا فإن ما يشتريه الفرد من منازل وما يمتلكه من سيارات يكون لرغبته في الشعور بالتفوق والإحساس بشعور أقل من النقص بالنسبة للآخرين.

ب- **نظرية "هارى ستارك سليفان"** Harry Stack Sullivan(٢)

تعد نظرية "سليفان" أكثر النظريات الاجتماعية تأكيدا على المضمون الاجتماعي في حياة الفرد ، وعلى الرغم من أن "سليفان" أدرك أن الوراثة والنضج يؤثران على تكوين الشخصية، فهو يعتقد في أهمية التعلم عن طريق التفاعل الاجتماعي في تكوين الشخصية. فهو يرى أنه يمكن تحديد الشخصية حسب ردود فعل الفرد العلنية والسرية تجاه الأفراد الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المتكررة في الحياة. فإن الفرد حتى وإن كان وحده يتأثر بخبراته السابقة مع الآخرين وبتوقعاته لأرائهم عنه في المستقبل، ولا يشترط أن يكون الأفراد الآخرون أفرادا حقيقيين أو أحياء ، فقد يتأثر الفرد بتعاليم فيلسوف مات من فترة طويلة أو شخصية تليفزيونية خيالية . كما تدور أحلام الفرد حول الأفراد الآخرين فهو يحلم بالنجاح الذي سيؤثر على الآخرين.

ج- **نظرية "إيريك إريكسن"** Erik Erikson (٣)

يرى "إريكسن" أن شخصية الفرد تتكون في طفولته المبكرة إلا أنه تحدث تغييرات في الشخصية على مدى حياة الفرد استجابة للأزمات التي يواجهها الفرد ويتأثر خلالها بالآخرين ، وتتحدد الشخصية خلال هذه الأزمات بردود فعل الآخرين. ففي الوقت الذي احتفظ

(1) فرج عبد القادر طه ، أصول علم النفس الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١١.
(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 157.
(3) Ibid., PP. 159 – 161.

فيه "إريكسن" بكثير من الملامح الأساسية لنظرية التحليل النفسي التقليدية، فإنه قد تحول من التركيز الكلي على السنوات الأولى من العمر وخصص اهتمام أكبر من المحللين السابقين للتطور المستمر في الشخصية خلال حياة الفرد.

ولما كان الكبار هم المستهلكين الأساسيين لمعظم السلع والخدمات ، كما أنهم يشكلون معظم المشاهدين والمستمعين لكثير من وسائل الاتصال فإن عمل "إريكسن" يرتبط بالتسويق على الأقل بمثل ارتباط عمل "فرويد".

د- **نظرية "كارن هورني"** Karen Horney

ترى "كارن هورني" أن المفتاح المحدد للسلوك هو القلق العصبي المشتق من شعور الطفل بالعزلة في عالم عدواني. وأن تصرفات الوالدين تلعب الدور الرئيسي حيال قلق الأطفال ، فعلى قدر الأمان الذي يمدون به الأطفال يتحدد القدر من القلق الأساسي الذي ينشأ لديهم. وللتغلب على القلق فإن الطفل يتخذ اتجاها من ثلاثة اتجاهات هي[١]

١- التحرك نحو الآخرين.

٢- التحرك بعيدا عن الآخرين.

٣- التحرك ضد الآخرين.

وبناء على ذلك قدمت "كارن هورني" ثلاثة أنماط للشخصية يمكن على أساسها تقسيم الأفراد وهي[٢]

---

(1) Ibid., P. 155.

(2) Joel B. Cohen, (The Role Of Personality in Consumer Behavior), In: Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Perspectives in Consumer Behavior, Joel (Illinois: Scott Foresman and Company 1968), PP. 225 – 226.

١- النمط المذعن :

الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون نحو الآخرين وهم يرغبون في أن يكونوا محبوبين ومرغوبين ، وهم يرون في الآخرين الحل لكثير من مشاكل الحياة ، ويرغبون في الحماية والمساعدة والقيادة من الآخرين ، ومثل هؤلاء الأفراد يميلون إلى تجنب الصراع مع الآخرين وإلى إخضاع أنفسهم لرغبات الآخرين، ومن القيم الهامة المرتبطة بالاتجاه الإذعاني الطيبة والتعاطف والحب والإيثار والتواضع.

ولما كانت كثير من أهداف المذعن ترتبط بقبوله في المجتمع فإنه بتكيف مع أشكال السلوك المقبولة في المجتمع.

٢- النمط المستقل

الأفراد المستقلون هم الذين يتحركون بعيدا عن الآخرين ، وهم يرغبون في الاستقلال والكفاية الذاتية والتحرر من الالتزامات ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم ، ويحل العقل والمنطق عندهم محل المشاعر، ويعتبرون أنفسهم بصورة أو أخرى مميزين ومنفردين عن الآخرين، وأنهم يمتلكون قدرات معينة يمكن تمييزها دون حاجة منهم لعرض أنفسهم على الآخرين.

٣- النمط العدواني

الأفراد العدوانيون هم الذين يتحركون ضد الآخرين ، ويرغبون في التفوق وتحقيق النجاح والمكانة والحصول على إعجاب الآخرين ، وهم يرون في الأفراد الآخرين منافسين لهم ، ويجاهدون لتحقيق السيطرة على عواطفهم حيث يرون أن كل فرد مدفوع بمصلحته الشخصية وأن العواطف ما هي إلا غطاء لأهدافه الخفية.

وقد أثارت نظرية "كارن هورني" اهتمام أحد باحثي سلوك المستهلك وهو "جويل كوهين" Joel Cohen الذي قام بوضع اختبار للشخصية على أساسها وهو اختبار

(CAD) والذي يقيس ثلاث سمات للشخصية هي الإذعان والاستقلال والعدوانيـة، ثـم قـام "كوهين" بدراسة لبحث العلاقة بين هذه السمات وسلوك المستهلك نعرضها فيما يلي:

دراسة "جويل كوهين Joel Cohen"[1]

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سمات الشخصية الثلاث وهي الإذعان والاستقلال والعدوانية وبين سلوك المستهلك المتمثل هنا في تكرار استخدام المنتجـات محـل الدراسة والماركات المفضلة منها ، وكانت المنتجات محل الدراسة هي الـسجائر والقمـصان الرجالي ومزيلات العرق الرجالي ومعجون الأسنان وأدويـة الـصداع وصـابون التواليـت والعطور ولوسيون الحلاقة والشاي والنبيذ والبيرة ومنتجات إنقاص الوزن.

وقد تكونت عينة البحث من ١٥٧ طالبا يدرسون إدارة الأعمال في إحـدى الكليـات الأمريكية ، وقد طبق عليهم اختبار (CAD) للشخصية وقائمة استقصاء عن مدى اسـتخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها.

ثم قسم الطلاب إلى مجموعتين بالنسبة لكل سمة من سمات الشخصية الثلاث، وهما المجموعة ذات الدرجات المرتفعة من هذه السمة والمجموعة ذات الدرجات المنخفـضة ثـم حددت الاختلافات بين هاتين المجموعتين في تكرار استخدام كل منتج من المنتجـات محـل الدراسة و "الماركات" المفضلة منها.

وقد أكدت نتائج دراسة "كوهين" نظرية "كارن هورنى" حيث كان من نتائجها ارتفاع معدل استخدام المذعنين والعدوانيين لمنتجات العناية الشخصية (مزيلات العـرق – صـابون التواليت – لوسيون الحلاقة – معجون الأسنان – الكولونيا)، الأمر الـذي يعكـس اهتمـامهم بالآخرين ، فالمذعن يستعمل هذه المنتجات حتى يكون مقبولا ومرغوبا من الآخـرين ، أمـا

---

(1) Ibid., PP. 220 – 234.

العدواني فيستخدمها لتسهيل قدرته على التفاعل مع الآخرين ، ويختار منها "الماركات" الأكثر تميزا لتحقيق تميزه بمجرد لقائه مع الآخرين ، أما الأفراد المستقلون فلا يكثر استخدامهم لهذه المنتجات لأنهم اقل اهتماما بآراء الآخرين فيهم.

وبالنسبة لأدوية الصداع على وجه الخصوص فقد أظهرت الدراسة أن الأفراد مرتفعي الإذعان يستخدمون أسبرين "باير" أكثر من أي "ماركة" أخرى مقارنة بالأفراد منخفضي الإذعان ، ١٣% فقط من المستقصى منهم المذعنين يستخدمون ماركة أخرى من الأسبرين مقارنة بـ ٢٣% من العدوانيين، ٢١% من المستقلين.

وقد يرجع ذلك إلى تفضيل الأفراد المذعنين للأمان الذي تعطيه "الماركة" المشهورة أكثر من العدوانيين والمستقلين.

هـ- نظرية "دافيد ريزمان" David Reisman

يقسم "ريزمان" Reisman الافراد إلى ثلاثة أنماط من الشخصية الاجتماعية هي[1]:

١- الموجهون بالتقاليد

وهم مقيدون بمجموعة صارمة من القواعد التي تحكم سلوكهم ترجع عادة إلى معتقدات دينية قوية ، تصف للأفراد ما الذي ينبغي عمله في مختلف الظروف ، وتتسم مجتمعاتهم بالبطء العام في التغيير ، والاعتماد على الأسرة ودرجة منخفضة جدا من التحول الاجتماعي ، وشبكة ضيقة من القيم.

(1) Harold H. Kassarjian, Social Character and Differential Preference for Mass communication, in: Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 262.

٢- الموجهون داخليا

قيمهم ومعاييرهم الداخلية هي المرشد لسلوكهم وذلك في مجتمع سريع التغيير ويتسم بالتصنيع والتقسيم المتزايد للعمل وتقسيم المجتمع إلى طبقات أكثر وأمن أقل للفرد.

٣- الموجهون بالآخرين

وهم يعتمدون على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم ، وهم يوجهون سلوكهم بما يضمن لهم التقدير والقبول من الآخرين ، وذلك في عصر الميكانيكية والعقول الالكترونية وغيرها من الأشياء مرتفعة الآلية .

هذا ويلاحظ هنا التشابه بين سلوك الموجه داخليا بمفهوم "يونج" للمنطوى ، وسلوك الموجه بالآخرين بمفهومه للمنبسط.

ويرى "ريزمان" أن المجتمع الأمريكي قد تحول من التوجيه بالتقاليد إلى التوجيه الداخلي ، وأنه يتحول الآن إلى التوجيه بالآخرين ، وأن هذا التحول له تأثير على سلوك المستهلكين، حيث أنه في المجتمعات الموجهة بالتقاليد يلبس الأفراد ويأكلون ويشربون وفقا لما تمليه التقاليد ، أما في المجتمعات الموجهة داخليا فيتحدد استهلاك السلع والخدمات بما يضيفه هذا الاستهلاك إلى منفعة الفرد ، ولكن في المجتمعات الموجهة بالآخرين يتحدد الاستهلاك بما يضيفه إلى القبول الاجتماعي للفرد ومكانته في مجتمعه.

ويضيف "ريزمان" أن بطء التحول من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين يعني أنه إلى الآن ولفترة قادمة يمكن تقسيم المستهلكين وفقا لأسلوبين للحياة هما التوجيه الداخلي والتوجيه بالآخرين.

واستنادا إلى نظرية "ريزمان" أجرى عدد من الدراسات في مجال سلوك المستهلك فقام "دورنبوش وهيكمان" Dornbusch and Hickman سنة ١٩٥٩ بتحليل لإعلانات سلع المستهلك خلال عشرين سنة وتوصلا إلى أن هناك تحولا واضحا فيها من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين، وتوصل "والترود كاسارجيان" Waltraud Kassarjian

سنة ١٩٦٢ إلى أن الأفراد المولودين في بلاد أجنبية وهؤلاء الذين نشأوا في مدن صغيرة يميلون إلى أن يكونوا موجهين داخليا بينما الأفراد من المناطق الحضرية يميلون إلى أن يكونوا موجهين بالآخرين، وأن الطلاب الذين يدرسون العلوم الطبيعية موجهين داخليا أكثر من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال[1]

وقد توصل "والترود كاسارجيان Waltraud Kassarjian و "ريتشارد سنترز" Richard Centers سنة ١٩٦٢ إلى أن الأشخاص الأصغر سنا موجهون بالآخرين أكثر من الأشخاص الأكبر سنا.

ولم يجد "جروين" Gruen سنة ١٩٦٠ علاقة بين التوجيه الداخلي بالآخرين وتفضيل المنتجات الجديدة ، بينما توصل "ارندت" Arndt سنة ١٩٦٧، و "باربان" و "سانداج" و "كاسارجيان" Barban, Sandage and Kassarjian سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة ضعيفة بين التجديد والشخصية الاجتماعية[2].

ومع ذلك فقد توصل "دونيللى" Donnelly سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة بين قبول ربات البيوت للتجديد والشخصية الاجتماعية ، فقد أشارت نتائج دراسته إلى أن ربات البيوت الموجهات بالآخرين أقل ميلا إلى تجربة هذه المنتجات[3].

وقد توصل "لينتون" و "جراهام" Lintoin and Graham سنة ١٩٥٩ إلى أن الأفراد الموجهين داخليا اقل قابلية للإقتناع من الأفراد الموجهين بالآخرين . كذلك توصل "سنترز" و "هوروتيز" Centers and Horowitz سنة ١٩٦٣ إلى أن الأفراد الموجهين بالآخرين أكثر قابلية للتأثير الاجتماعي من الأفراد الموجهين داخليا[4].

وأخيرا نعرض بشئ من التفصيل الدراسة التي قام بها "هارولد كاسارجيان" Harold Kassarjian سنة ١٩٦٥ لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف بين نمطي الشخصية الاجتماعية (التوجيه الداخلي – التوجيه بالآخرين) في الإعلانات المفضلة لديهم.

(1) Harold H. Kassarjian, Persomality and Consumer Behavior: A review. Journal of Marketing Research, (Vol. VIII, November 171), P. 414.
(2) Id.
(3) Scott Ward and Thomas S. Robertson, OP. Cit., P. 187.
(4) Harold H. Kassarjian, OP. Cit., P. 187.

دراسة "هارولد كاسارجيان" Harold Kassarjian[1]

كانت فروض هذه الدراسة:

١- أن الأشخاص الموجهين داخليا والموجهين بالآخرين سيظهرون تفضيلا مختلفا للإعلانات التي صممت لأغراء هذين النمطين من الشخصية الاجتماعية.

٢- أن الموجهين بالآخرين يعرضون أنفسهم لوسائل الاتصال على نطاق واسع بدرجة أكبر من الموجهين داخليا.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طالب يدرسون إدارة الأعمال وقد طبق عليهم أولا مقياس التفضيل الاجتماعي الذي وضعه "والترود كاسارجيان" Waltraud Kassarjian سنة ١٩٦٢ لقياس التوجيه (الداخلي – بالآخرين) ، وبناء عليه تم تحديد الأشخاص الموجهين داخليا والموجهين بالآخرين ، ثم عرض على المستقصى منهم ٢٨ زوجا من الإعلانات ، أحدهما به إغراء موجه داخليا والآخر إغراء موجه بالآخرين وذلك لمجموعة من المنتجات منها أسبرين "باير" وكاميرا "كوداك" وآلة كاتبة (IBM) ، وكان المطلوب من المستقصي منهم اختيار الإعلانات المفضلة لهم من كل زوج من أزواج الإعلانات المعروضة عليهم ، ثم تم جمع بيانات من المستقصي منهم عن عدد الساعات التي يقضونها في قراءة الصحف والمجلات والاستمتاع إلى الراديو ومشاهدة التليفزيون ، وما هي المجلات والصحف التي يقرأونها ، وبرامج الإذاعة والتليفزيون المفضلة لديهم .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الموجهين بالآخرين فضلوا الإعلانات الموجهة بالآخرين ، بينما أظهر الأشخاص الموجهون داخليا تفضيلا للإعلانات الموجهة داخليا وبهذا ثبتت صحة الفرض الأول ، أما بالنسبة للفرض الثاني فقد كانت الاختلافات بين المجموعة الموجهة بالآخرين والمجموعة الموجهة داخليا في التعرض لوسائل الاتصال على نطاق واسع وفي المحتوى المفضل منها غير جوهرية .

(1) Harold K. Kassarjian, (Social Chgaracter and Differential Preference for Mass Communication). In : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, OP. Cit., PP. 261 – 269.

٤- نظريات المثير والاستجابة

ترجع نظريات المثير والاستجابة الخاصة بالشخصية إلى إسهامات أصحاب نظريات التعلم البارزين مثل "بافلوف" Pavlov و "سكينر" Skin ner و "هل" Hull وعلى الرغم من وجود اختلافات بين نظرياتهم ، فإن هناك اتفاق بينهم على أن الشخصية هي مجموعة من الاستجابات المعتادة المكتسبة عبر الزمن تجاه مثيرات معينة وعامة ، ويعتقد أصحاب نظريات التعلم أن أنماط السلوك المعقدة والاتجاهات وما إلى ذلك يتم تعلمها من مواقف المثير والاستجابة المدعمة سواء تدعيما إيجابيا أو سلبيا[١].

وتتم عملية التعلم طبقا للنموذج الآتي : مؤثر – استجابة – تأييد ، ويقصد بالمؤثر أي دافع خارجي أو داخلي يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين . فإذا كانت نتيجة هذه الاستجابة مرضية فإن فرصة تكرارها ترتفع إذا ما تكرر الموقف والعكس صحيح. وبلغة التسويق قد يؤثر على المستهلك مؤثر خارجي مثل مشاهدة إعلان في التليفزيون عن سلعة معينة. قد يحرك هذا دافع داخلي يجعله يشعر بحاجة تحتاج لإشباع. يترتب على هذا اتخاذ قرار بشراء السلعة (استجابة) وقد ينتج عن شراء واستهلاك السلعة رضاء المستهلك عنها مما يترتب عليه تأييد الاستجابة ، وإذا ظهرت الحاجة مرة أخرى فإن الاستجابة التي قام بها سوف يكررها[٢].

وقد أجريت عدة دراسات في التسويق استخدمت فيها نظريات التعلم منها دراسات تطوير وتفسير ظاهرة ولاء المستهلك لسلعة أو خدمة معينة أو منفذ توزيع معين. كذلك دراسات التأثير الإعلاني على المستهلك.

هذا وعلى الرغم من أن نظريات التعلم تمثل مدخلا جيدا لدراسة الشخصية مدعما بكثير من الدراسات والتجارب الميدانية ن إلا أنه لم تجر دراسات لسلوك المستهلك بحثت العلاقة بين مفاهيم المثير والاستجابة للشخصية والسلوك الإنساني.

(1) David L. Loudon and Albert J. Della Ditta. Consumer Behavior: Concepts and Applications (Second Edition, New York: Mc Graw – Hill) Inc., 1984), P. 502.

(2) أمين فؤاد الضرغامي، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٨٠.

٥- نظرية هنرى موراى Henery Murray[1]

وفقا لنظرية "موراى" Murrary فإن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات النفسية الداخلية ، وأن تفاعل هذه الحاجات مع الضغوط البيئية ينتج عنه سلوك المستهلك، ويختلف الأفراد في الأولوية التي يشبعون بها هذه الحاجات.

وهذه الحاجات هي:

١- الإنجاز: قيام الفرد بأفضل ما عنده وإتمام شئ ذو أهمية كبيرة .

٢- الخضوع: قبول قيادة الآخرين له.

٣- الاستعراض: التحدث عن الانجازات الشخصية.

٤- الاستقلال الذاتي: القدرة على التحرك حسب الرغبة وقول ما يفكر فيه عن الأشياء.

٥- التواد: الولاء للأصدقاء ، وعقد صداقات عديدة.

٦- التأمل الذاتي: تحليل الدوافع والمشاعر وتحليل سلوك الآخرين.

٧- السيطرة: قيادة المجموعات التي ينتمى إليها الفرد وتحديده للآخرين كيفية القيام بأعمالهم.

٨- لوم الذات: الشعور إنه أقل من الآخرين في أغلب الجوانب، والشعور بالذنب عند ارتكاب خطأ.

٩- التغيير: عمل الأشياء الجديدة والمختلفة ، والمشاركة في البدع والموضات الجديدة.

١٠- العدوان: مهاجمة وجهات النظر المخالفة.

١١- الميل إلى الجنس الآخر.

وترجع أهمية قائمة الحاجات السابقة في دراسات سلوك المستهلك إلى أنها تشكل الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصي، والتي تعد أكثر اختبارات الشخصية التي استخدمها باحثو سلوك المستهلك للربط بين خصائص الشخصية والقرارات الشرائية واختيار الماركة.

---

[1] Scott Ward and Thomes S. Robertson, OP. Cit., P. 162.

٦- نظريات السمات

تعتبر نظرية السمات أكثر نظريات الشخصية التي تم استخدامها لوصف سلوك المستهلك، ومدخل هذه النظريات كمى أو تجريبي بصفة أساسية، وقد نشأ من التعقيدات الكمية للأساليب الإحصائية وتكنولوجيا الكمبيوتر.

وجوهر هذه النظرية أن الشخصية تتكون من مجموعة من السمات أو العوامل بعضها عام والآخر محدد بالنسبة لموقف معين أو اختبار.

وتركز هذه النظرية على فهم شخصية الفرد والحكم عليها من خلال التعرف على سماته باعتبار أن الشخصية هي المجموع الكلي لما لدى الفرد من سمات تميزه عن غيره وتحدد سلوكه في المواقف المختلفة ، وحاول البعض تحديد السمات من حيث السمات العامة ، في حين أن فريقا آخر نظر إليها من حيث السمات الخاصة. وقد أدت صعوبة تحديد السمات إلى الالتجاء إلى طريقة التحليل العاملي لنتائج اختبار الشخصية لمعرفة السمات الأساسية للفرد.

وقد حظى موضوع العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك باهتمام الباحثين في الخارج منذ الخمسينيات حيث أجرى العديد من الدارسات لتحديد تأثير اختلافات الشخصية على سلوك المستهلك، تم فيها الربط بين درجات المستقصي منهم على اختبارات قياسية للشخصية وجوانب مختلفة من سلوك المستهلك ، وبهذا ظهرت مجموعة من الدراسات في التسويق تشترك في هدف واحد وهو التنبؤ بسلوك المستهلك عن طريق استعمال مقاييس الشخصية، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى المجموعة الآتية:

١- الشخصية واختيار المنتج أو الماركة.

٢- الشخصية والميل إلى التجديد.

٣- الشخصية والقابلية للاقتناع.

ونعرض فيما يلي أحدى الدراسات الخاصة بسلوك مستهلك الدواء

دراسة "موريس جوتليب" "Morris Gottlieb"[1]

وهدف الدراسة هو اكتشاف الاختلاف بين مستعملي مضادات الحموضة وغير المستعملين لها، وما إذا كان هناك اختلاف بين المستعملين لها بانتظام عن غير المستعملين لها بانتظام ، وقد تكونت عينة البحث عن ٢٠ رجلا ، وقد تم اختيارهم من الرجال لأنه باستشارة الأطباء أشاروا إلى أن الرجال متوسطى العمر هم الأكثر معاناة من حالات الحموضة.

وكانت نتيجة هذا البحث بالنسبة للعوامل الديموجرافية أن الاستعمال الأكبر في مستويات التعليم الأقل ، أما من ناحية تأثير المنطقة الجغرافية على الاستعمال / فقد كان الاستعمال أعلى في الجنوب بين البيض عنه في الشمال، وكان كذلك الاستعمال أكبر بين غير البيض في الشمال ، ولكن بالتحليل ثبت أن هذا انعكاس لعوامل الدخل والتعليم وليس للمنطقة الجغرافية.

ولما كان استعمال هذا النوع من الأدوية هو موضوعا شخصيا فقد كان من المتوقع أن يكون لمتغيرات الشخصية الفردية تأثير على استعمال مضادات الحموضة ، وكان فرض هذه الدراسة: أن ثلاثة من سمات الشخصية، وهي توهم المرض.والالتزام والعقابية ترتبط باستعمال هذا الدواء.

وكانت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغيرات الشخصية كما يلي:

١- بالنسبة للمتغير الأول وهو توهم المرض فقد ثبت من الدراسة أن اتجاه الفرد نحو صحته يؤثر على قراره باستعمال هذا الدواء ، وإن الاستعمال يميل إلى أن يكون أعلى بين متوهمي المرض ، وأن المستعملين بانتظام لمضاد الحموضة كانوا كلهم من متوهمي المرض.

٢- بالنسبة للمتغير الثاني وهو الالتزام (الإجبار) فقد اتضح من الدراسة أن الملتزمين (المجبرين) أكثر استعمالاً لمضاد الحموضة من غير الملتزمين.

([1]) Morris J. Gottlib, "Segmentation by Personality Types", in: James U. McNeal, Dimensions of Consumer Behavior (Second Edition; New York: Meredith Corporation, 1969), pp. 135 – 145.

٣- بالنسبة للمتغير الثالث وهو العقابية وهو ميل الأفراد إلى عقاب الذات ، فقـد اتـضح أن العقابية لا ترتبط باستعمال هذا الدواء ، حيث أن الأفراد العقابيين أقل اسـتعمالا لمـضاد الحموضة من غير العقابيين.

تطبيقات الفصل السادس

أولا : ضع علامة (صح) أو (خطأ) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- من السهل وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهوم الشخصية وماهيتها ( )

....

....

....

٢- يدل تعدد تعريفات الشخصية على تعقد دراستها والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها( )

....

....

....

٣- يتفق الأصل اللغوي للشخصية في اللغات الأجنبية مع التعريفات التي تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذي تحدثه في الآخرين ( )

....

....

....

٤- أهم ما يميز تعريف ألبورت للشخصية إنه يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية ( )

....

....

....

٥- يعتبر الذكاء من السمات الاجتماعية ، بينما الميول والاتجاهات من السمات العقلية ( )

....

....

....

٦- من السمات الوجدانية ميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع. ( )

....

....

....

٧- تعتبر الميول والاتجاهات سمات أحادية القطب. ( )

....

....

....

٨- السمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد ( )

....

....

....

٩- من صالح دراسة سلوك المستهلك أنه جزء من السلوك الإنساني ( )

....

....

....

١٠- لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك ( )

....

....

....

١١- وفقا لنظرية التحليل النفسي فإن وظيفة الأنا الأعلى هي التوفيق بين مطالب الهو ومطالب الواقع الخارجي ومطالب الضمير ( )

....

....

....

١٢- يرجع ظهور بحوث الدوافع في دراسة سلوك المستهلك إلى محاولة اكتشاف الدوافع الـشعورية وراء سلوكه ( )

....

....

....

١٣- تعد فكرة القناع أكثر أفكار يونج إثارة لاهتمام المسوقين ( )

....

....

....

١٤- يميل الشخص المنطوي إلى التعامل مع غيره وتكوين علاقات معهم ( )

....

....

....

١٥- يعتمد الموجهون داخليا على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم ( )

....

....

....

١٦- الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون بعيدا عن الآخرين ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم ( )

....

....

....

١٧- ترجع أهمية نظرية هنرى موراى إلى أنها الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصي ( )

....

....

....

١٨- تعتبر نظرية السمات أقل نظريات الشخصية التي تم استخدامها لدراسة سلوك المستهلك ( )

....

....

....

ثانيا: أجب عن الأسئلة الآتية:

١- تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية ، ويمكن تقسيم تعريفاتهم إلى ثلاث مجموعات ، ناقش هذه المجموعات الثلاث من التعريفات موضحا النقد الموجه إلى المجموعتين الأولى والثانية.

٢- وضع الفرق بين المفاهيم الآتية:

أ- سمات الشخصية العامة والخاصة .

ب- سمات الشخصية الأساسية والسطحية.

ج- سمات الشخصية أحادية القطب وثنائية القطب.

بعد الانتهاء من هذه الوحدة سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة الآتية:

١- ماهي التعريفات المختلفة للشخصية؟ وما هو النقد الموجه لها.

٢- ما المقصود بسمات الشخصية؟ وما هي أنواع هذه السمات؟

٣- ما هو التحليل العاملي لسمات الشخصية؟ وما أهمية استخدامه في دراستها؟

٤- ما هي العوامل الأساسية للشخصية من وجهة نظر المحللين العامليين؟

٥- كيف يمكن قياس سمات الشخصية؟

٦- ماهي نظريات الشخصية المختلفة ؟ وكيف يمكن استخدامها في دراسة سلوك المستهلك؟

الفصل السابع

ضغوط العمل

الفصل السابع

ضغوط العمل

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يلم الطالب بما يلي :

- مفهوم ضغوط العمل.
- علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.
- أسباب ضغوط العمل.
- مراحل رد الفعل تجاه الضغوط.
- آثار ضغوط العمل.
- استراتيجيات مواجهة الضغوط.

المخرجات :

- إلمام الطالب بطبيعة ضغوط العمل وعلاقتها بمستويات الأداء.
- إلمام الطالب بمصادر الضغوط والمراحل المختلفة لرد الفعل تجاهها.
- إلمام الطالب بأهم الآثار المحتملة للضغوط وكيفية مواجهتها وإدارتها.

المحتويـــــات

أولاً : مفهوم ضغوط العمل.

ثانيـــــــاً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء.

ثالثـــــــاً : أسباب ضغوط العمل :

رابعـــــاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل .

خامســـــا : آثار ضغوط العمل .

سادســـــاً : استراتيجيات إدارة الضغوط .

الفصل السابع

ضغوط العمل

مقدمـــة:

يعيش الإنسان في ظل بيئة مليئة بالمتغيرات الكثيرة ذات الطبيعة الديناميكية ولا يمكن أن يعزل نفسه عنها لأنها مفروضة عليه، وبالتالي فهي تؤثر عليه تأثيراً شديداً، ولا يتوقف هذا التأثير على حياته الخاصة أو العامة بل يمتد إلى مكان عمله أيضاً.

وعندما يسعى الإنسان إلى التوافق مع تلك المتغيرات فإنه يبذل من الجهد البدني والنفسي ما يبذل، ويتوقف ذلك على شدة ضغط تلك المتغيرات عليه، وعلى درجة تحمله، وينتج عن ذلك آثاراً بدنية ونفسية إيجابية إذا كان مستوى الضغوط مناسباً وتمكن الفرد من تحمله والتكيف معه، وقد تكون هذه الآثار سلبية إذا كان مستوى الضغوط يفوق قدرته على التحمل.

من ناحية أخرى لا يمكن أن تستغنى أي منظمة عن مواكبة التطورات التكنولوجية إذا أرادت أن تستمر في دنيا الأعمال وتنافس في ظل بيئة تحمل الكثير من المتغيرات المحلية والعالمية ذات الطبيعة المتذبذبة، لذلك تقوم المنظمات بإجراء بعض التغييرات في أنشطتها المختلفة مما يسبب ضغوط وتوترات لقادة هذه المنظمات وبالتبعية على العاملين فيها.

لذلك يجب أن تقوم المنظمات بدراسة ضغوط العمل والتعرف على أسبابها وإدارتها بشكل سليم حتى تتجنب أو تحد من آثارها السلبية وتبقي على آثارها الإيجابية.

وسوف نقوم في هذا الفصل بمناقشة ضغوط العمل من حيث مفهومها وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وأسبابها، ومراحل رد الفعل تجاهها، وآثارها وكيفية إدارتها.

أولاً : مفهوم ضغوط العمل :

توجد عدة تعاريف لمفهوم ضغوط العمل نذكر منها ما يلي :

- هي نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية لمجموعة من الضواغط الخارجية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإجهاد الذي يعبر عن التأثير المتجمع للضغوط والمتمثل في الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة.(١)

- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية.(٢)

- وفريق آخر يرى أن الضغوط عبارة عن رد الفعل الناتج عن تكيف الفرد، مع مجموعة من المثيرات التي تواجه وتلقي عليه متطلبات نفسية ومادية زائدة.(٣)

- بينما يرى آخرون أن الضغوط عبارة عن الاستجابة النفسية والعاطفية لدى الفرد تجاه مجموعة من المثيرات التي تواجه وتلقي عليه متطلبات جسيمة ونفسية وتخلق حالة من عدم التأكد ونقص التحكم الذاتي عندما يؤدي عمله.(٤)

- وهناك من يرى أن الضغوط عبارة عن تجارب ذاتية تحدث حالة من عدم التوازن النفسي والفسيولوجي للفرد،وهي نتيجة لعدة عوامل يتعرض لها الفرد سواء كانت في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد ذاته.(٥)

- ورأي آخر ينظر إلى كلمة الضغوط على أنها تشير إلى مجموعة من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له.(٦)

✪ وبعد استعراض مجموعة التعاريف السابقة عن مفهوم ضغوط العمل يمكننا التوصل إلى أن ضغوط العمل تشير إلى :

"ردود الفعل الجسمية أو النفسية أو السلوكية التي تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التي تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الآثار".

✪ ونود أن نؤكد على إن ضغوط العمل ظاهرة منتشرة داخل مواقع العمل ولا يمكن التغاضي عنها ولها صور عديدة منها :

- التغيير في أسلوب العمل أو طريقته أو مواعيده.
- الطلبات العاجلة للجماهير أو العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة.
- الموارد والإمكانيات المحدودة للمنظمة.
- الأعمال المؤجلة والتي يجب تنفيذها في وقت قصير.
- قيام أحد الرؤساء بإلزام مرؤوسيه تنفيذ بعض الأعمال التي تفوق قدراتهم أو في فترة زمنية محدودة.
- تعرض أحد الموظفين للفصل.

✪ هناك ثلاثة عناصر لضغوط العمل هى:

١ ـ المثيرات : هى مجموعة من المواقف أو المتغيرات التى تفرضها البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالفرد.

٢ـ الاستجابة : وهى تمثل ردود الفعل الجسيمة مثل سرعة نبضات القلب وارتفاع ضغط الدم، وردود الفعل النفسية مثل التوتر والقلق والخوف.

٣ـ التفاعل : الذي يحدث بين المثيرات أو المواقف التي تفرضها البيئة وبين ردود الأفعال الجسيمة والنفسية والسلوكية.

- ويجب أن نؤكد على أن الضغوط كما لها آثاراً سلبية لها أيضاً بعض الآثار الإيجابية المتمثلة في زيادة حالة النشاط وروح التعاون بين الأفراد وغيرها كما سيتضح فيما بعد.

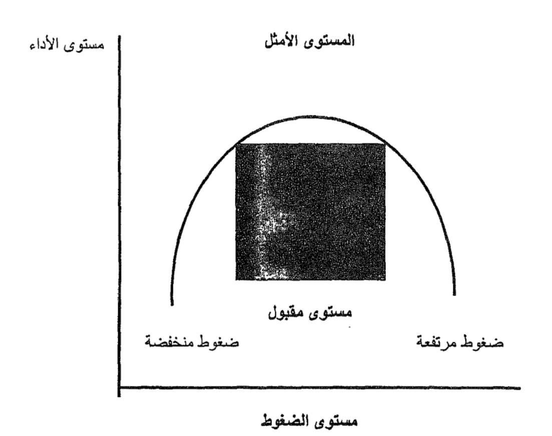
ثانياً : علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء :

عادة ما نقرن كلمة الضغوط ببعض المعاني غير المرغوب فيها مثل عدم الرضا والإحباط أو القلق والتوتر وبعض الأمراض الصحية مثل ارتفاع ضغط الدم أو قرحة المعدة أو زيادة نسبة السكر في الدم وغير ذلك من أمراض، ولكن على الصعيد الآخر يجب أن ننبه إلى حقيقة هامة مضمونها أن الضغوط ليست كلها سيئة أو ضارة كما يتبادر إلى أذهان الكثير لأن العاملين إذا لم يجدوا بعض المواقف التي تحفزهم على أداء أعمالهم فسوف تصيبهم حالة من الإحباط تؤثر سلباً على أدائهم، ومن ناحية أخرى إذا تعرضوا إلى ضغوط حادة أو بدرجات عالية فسوف يؤثر ذلك

بالسلب على أدائهم الوظيفي، ومن ثم هناك مستوى أمثل للضغوط يمثل نقطة انقلاب في مستوى أداء الأفراد ويتضح ذلك من الشكل التالي[٧]:

شكل (١)

علاقة الضغوط بمستوى الأداء



ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- عند المستويات المنخفضة من الضغوط يميل مستوى أداء الأفراد إلى الانخفاض نتيجة حالة التبلد الموجود عليها هؤلاء الأفراد، ومن ثم تصيبهم حالة من الإحباط وعدم الحماس مما يفقدهم الدافع إلى التغيير.

- عند المستويات المرتفعة من الضغوط ينخفض مستوى أداء الأفراد لأعمالهم نتيجة ازدياد الأمراض الجسمية والنفسية التي تصيبهم مثل الإجهاد والتوتر وعدم الرضاء وارتفاع ضغط الدم وغيرها، لأن حدة الضغوط تستنفذ طاقة الأفراد.

- عند المستوى المعتدل من الضغوط يرتفع مستوى الأداء نتيجة حالة النشاط الموجودة لديهم فيحاولون التوصل إلى علاج أو وضع حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم.

إذاً يمكن القول أن ضغوط العمل قد تسبب منافع كثيرة للمنظمة مثل إجادة الأعمال والقدرة على التنافس وإجراء التعديلات المناسبة للحفاظ على وجود المنظمة في دنيا الأعمال، وقد تسبب الضغوط أضراراً كثيرة مثل انخفاض مستوى أداء الأفراد والإصابة بالأمراض النفسية والجسمية مما يعني أن هناك مستوى معتدل أو أمثل من الضغوط تسفر عنه آثار إيجابية، وإذا زادت أو انخفضت الضغوط عن هذا المستوى يسفر عن ذلك آثار سلبية.[٨]

لذلك يجب على المنظمات أن تدير ضغوط العمل بكفاءة وفعالية حتى يمكنها تجنب الآثار السلبية لها والأبقاء على أثارها الإيجابية.

ثالثاً : أسباب ضغوط العمل :

يمكن تصنيف العوامل التي تسبب الضغوط في الأعمال إلى المجموعات التالية:[٩]

١ـ متطلبات المهام Tasks demands :

توجد بعض الوظائف التي تسبب بطبيعتها ضغوطاً على شاغليها أكثر من غيرها، فمثلاً وظيفة الأطباء ورجال الإطفاء والطيارين والسائقين تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ذات آثار كبيرة في ظل معلومات غير متكاملة في بعض الأحيان وهي ترتبط بأرواح وحياة الأفراد لذلك فهي تمثل مصدراً غنياً للضغوط، ومن ناحية أخرى أثبتت العديد من الدراسات أن مهن المديرين في كافة المؤسسات على اختلاف أنشطتها تتضمن ضغوطاً تعادل ضعف الضغوط التي تتعرض لها بعض المهن الأخرى، ويرجع ذلك إلى كثرة اتخاذ القرارات وعقد الاجتماعات والمسئوليات المتعددة عن إعداد

الميزانيات، وعن الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وإدارتهم، وعن المشكلات والصراعات التى تنشب بين العاملين فى مختلف الأقسام والإدارات. (١٠)

٢- الظروف المادية للعمل Physical Conditions :

تعتبر الظروف المادية للعمل أو بيئة العمل المادية من العوامل المسببة للضغوط فنجد أن أماكن العمل التي تعاني من سوء الإضاءة أو التهوية أو تباين شديد في درجات الحرارة (ارتفاع الحرارة في مواسم الصيف والبرد الشديد في أوقات الشتاء)، عدم ترتيب الآلات داخل عنابر الإنتاج بشكل يساعد على سهولة التنقل والحركة، وقلة الخصوصية بمعنى أن بعض العاملين قد يحتاج إلى قدر معين من الحرية عند تعامله مع زملائه أو بعض العملاء لكن دائماً ما يجد أنه موجود وسط كم كبير من الزملاء لا يمكنه أخذ هذه الحرية... كل ذلك يساعد على زيادة مستوى الضغوط الواقع على العاملين مما يؤثر بالسلب على أدائهم.

٣- زيادة عبء المعلومات Information overload :

إن تقدم وسائل الاتصال نتيجة للتطور التكنولوجي قد أحدث ثورة في المعلومات مما ساعد على توافر كم كبير منها تحت تصرف الفرد في أي زمان ومكان، فنجد أن العامل اليوم يتعامل مع البريد الإلكتروني ومواقع الإنترنت والبيجر والتليفون المحمول مما أدى إلى توافر قدر ضخم من المعلومات جعلته عاجزاً عن التمييز بين المعلومات الهامة والمطلوبة وبين المعلومات غير الهامة وغير المطلوبة مما يشكل ضغطاً عليه يؤثر على مستوى أدائه.

٤ ـ متطلبات الدور Roles demands :

هناك جانبان سلبيان للدور يؤثران على أداء المنظمات هما :

أ- صراع الدور Role conflict :

يحدث صراع الدور عندما لا يستطيع الفرد أن يوفق بين توقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تكون متباينة فيما بينها.

وقد ينشأ صراع الدور أيضاً عندما تصطدم المعتقدات والقيم الذاتية للفرد بتوقعات الآخرين، فالمدير الذي يؤمن ويعتقد بالأمانة والأخلاق في عمله وفي علاقاته قد يطلب منه أحد رؤسائه أن يتهاون بعض الشيء بالنسبة لرقابة الجودة حتى يتم الوفاء بالكمية المطلوبة في الوقت المحدد وهذا التعارض يجعل المدير في حيرة من أمره لأنه يختار بين فقدان الولاء لرئيسه أو العمل غير الأخلاقي طبقاً لقيمة الشخصية.

كذلك الحال بالنسبة لبعض المديرين حيث يشعرون بصراع الدور بسبب طلبات رؤسائهم المتعارضة مع طلبات مرؤوسيهم فى إداراتهم، فقد يتوقعون تقديم الدعم اللازم للعاملين وتوفير الوقت والامكانيات اللازمين لهم لاجراء بعض التجارب مما يفجر لديهم ملكات التفكير الابداعى، بينما يطلب الرؤساء الأعلى من نفس المديرين السرعة فى الانتاج والاهتمام بالكم مما لا يجعل لديهم وقتاً متاحاً لتقديم الدعم المطلوب للعاملين مما يؤدى إلى تزايد الضغوط الواقعة عليهم.

ب- غموض الدور Role ambiguity :

يحدث غموض الدور عندما لا يعلم الفرد على وجه الدقه ما هو المطلوب منه عند ادائه العمل أو عند ما تكون المعلومات المطلوبة لأداء العمل غير متوافرة أو ناقصة.

ونجد أن غموض الدور يحدث بسبب:[١١]

- عدم معرفة الفرد بالمعلومات الكافية عن دورة فى العمل نتيجة عدم وجود وصف وظيفى واضح ومحدد، أو أن الفرد يشغل وظيفة جديدة.

- عدم وضوح المعلومات لاسيما إذا كانت مرتبطة بمصطلحات فنية أو نتيجة لادخال تكنولوجيا جديدة على الوظيفة.

- عدم وضوح السلوكيات التى تساعد وتمكن الفرد من تنفيذ الدور المتوقع منه.

- عدم توافر تقارير لتقييم أداء الدور الذى يقوم به الفرد للوقوف على مدى النجاح الذى أحرزه فى تحقيق الأهداف المطلوبه منه.

وقد أوضحت بعض الدراسات الحديثة التى أجريت فى أحدى وعشرون دوله أن غموض الدور منخفض نسبياً فى الدول الأسيوية والأفريقية التى يوجد فيها مسافة كبيرة فى المكانة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث يزداد الميل للعمل الجماعى، بينما نجد أن غموض الدور مرتفع نسبياً فى الدول الأوربية التى تقل فيها المسافة بين المكانة والقوة للرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردى.(١٢)

٥- تجارب الحياة Life experiences :

أن الفرد لا يعيش أو يعمل فى عزله عن الأخرين وإنما يتأثر بما يحدث خارج بيئة العمل، وإذا كان العمل يعتبر مصدراً هاماً للضغوط فهناك بعض المواقف والأحداث التى توجد خارج هذه البيئة وتمثل مصدراً جوهرياً للضغوط تنعكس أثارها على الأداء، وتتضمن تجارب الحياة عنصرين هما:

أ- أحداث الحياة Life events :

أن الحياة التى يعيش فيها الفرد مليئة بالأحداث المؤلمة والتى تساعد على زيادة احساسه بالضغوط الواقعة عليه وتؤثر فى مستوى أدائه مثل وفاة أحد الزوجين أو الطلاق، أو تدهور أسعار الأسهم فى السوق، أو تدهور حالة البورصه، ويوضح الجدول رقم (١) بعض أحداث الحياة التى يمكن أن تمثل مصدراً هاماً للضغوط.

جدول (١)

أحداث الحياة التى تمثل مصدراً للضغوط

الترتيب	الحـدث	متوسط القيمة
١	وفاة أحد الزوجين	١٠٠
٢	الطلاق	٧٣
٣	الانفصال بالنسبة للزوجين	٦٥
٤	انهاء فترة السجن	٦٣
٥	وفاة أحد الأقارب	٦٣
٦	المرض الشخصى	٥٣
٧	الزواج	٥٠
٨	الفصل من العمل	٤٧
٩	التقاعد	٤٥
١٠	مرض أحد أفراد الأسرة	٤٤
١١	الحمل	٤٠
١٢	مشاكل عاطفية	٣٩
١٣	أنضمام عضو جديد للأسرة	٣٩
١٤	إعادة تعديل الأعمال	٣٩

Source: Richard L. Daft and Raymond A.. Noe, Op. Cit, P. 488.

ب- الصراع بين العمل والحياة Work – Life Conflict :

هناك بعض الوظائف التى تتطلب من شاغليها السفر المتكرر أو تحتاج إلى ساعات عمل كثيرة مما يسبب تعارضاً مع الأنشطة الشخصية للأفراد مثل الخروج مع أفراد الأسرة، وهذا النوع من الضغوط يؤدى إلى أصابة الفرد ببعض الأمراض النفسية والبدنية مما يؤثر على أدائه.

وهناك مصدر أخر للضغوط يتمثل فى المشاحنات اليومية التى تحدث بين الزوجين بسبب سوء الأحوال المالية، أو بسبب أعداد الطعام، أو بسبب عمل أشياء كثيرة فى فترة زمنية محدودة، وتشير الدراسات التى أجريت فى هذا المجال إلى أنه كلما تعرض الفرد بشكل كثير لهذه الاحداث والمشاحنات كلما أدى ذلك إلى زيادة حجم الضغوط الملقاه على عاتقه مما يؤثر بالسلب على حالته النفسية والجسيمة ومن ثم انخفاض مستوى اداته للأعمال.

٦- الأسباب التنظيمية :

هناك عدة مصادر للضغوط تتعلق بخصائص المنظمة وسياساتها منها ثقافة المنظمة ونظم الاجور والحوافز، ونظم تقييم الاداء، وفرص النمو والتقدم الوظيفى، واتخاذ القرارات، فنجد أن : [١٣]

أ – إذا عجز الفرد عن التوفيق بين قيمة ومعتقداته وبين قيم ومعتقدات المنظمة فإنه يكون عرضه للضغوط أكثر من غيره.

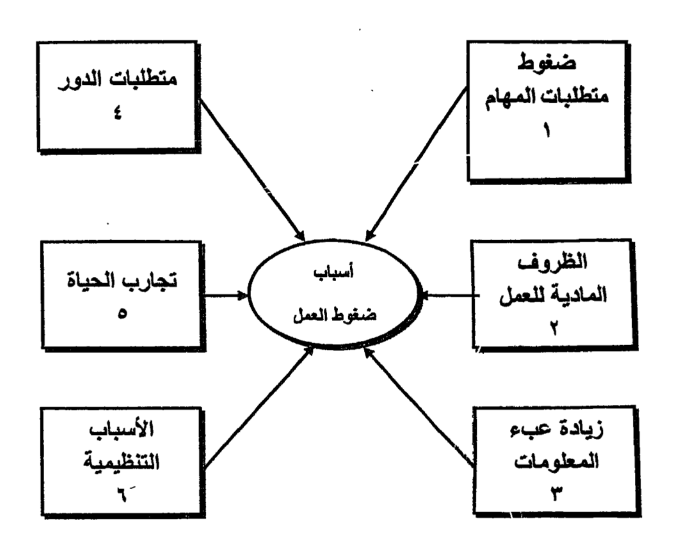
ب- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز بالمنظمة يضعف من رغبة الأفراد فى العمل مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفى.

جـ- عدم وجود نظام عادل لتقييم الأداء أو الترقية يشعر الفرد بأنه لا يأخذ حقه من التقدير المادى أو الأدبى فيكون عرضه لضغوط العمل.

د- عدم إشتراك الفرد فى أتخاذ القرارات ومناقشة القضايا المتعلقة بعمله يولد لديه شعوراً بعدم أهميته، فيكون عرضه لضغوط العمل بدرجة أكبر من غيره، ويوضح الشكل التالى الأسباب المحتملة لضغوط العمل.

شكل رقم (٢)

أسباب ضغوط العمل

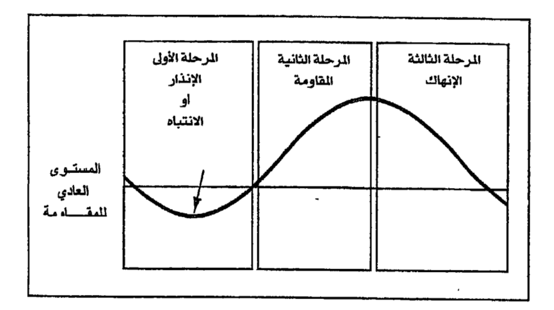


رابعاً : مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل:

إن إستجابة الفرد للضغوط تمر بثلاث مراحل كما هو موضح فى التالى:

شكل (٣)

رد الفعل تجاه الضغوط



Source: Richard L. Daft and Raymond A. Noe. Op Cit, P. 481

١- مرحلة الإنذار أو التنبيه للخطر Alarm response :

تبدأ هذه المرحلة بتعرض الفرد لمصادر الضغوط المختلفة ثم يقوم بإدراكها وتخيل أثارها السلبية، بعد ذلك يستعد الجسم لمواجهة التهديد أوالتحدى الذى يربكه عن طريق افراز هرمونات من الغدد الصماء يترتب عليها [١٤]:

- أرتفاع ضغط الدم.
- زيادة حركة الرئتين لمزيد من الشهيق والزفير.
- أتساع حدقة العين قليلاً، وتوقف عضلات الجسم عن حالة الاسترخاء.

- سرعة ضربات القلب.

- زيادة نسبة السكر فى الدم.

وبصفة عامة لا تستغرق هذه المرحلة وقتاً طويلاً ولكن تختلف مدتها حسب خصائص كل فرد، ونلاحظ أيضاً أن مقاومة الفرد لمصادر الضغوط فى هذه المرحلة تكون منخفضةجداً.

٢- مرحلة المقاومة Resistance :

يبدأ الفرد فى هذه المرحلة بالتصدى لمصادر الضغوط التى تعرض لها فى المرحلة السابقة حيث يقاوماها بعدة وسائل منها السهر والتفكير، والأرق وعدم التركيز، أو الهروب من العنصر المثير للضغوط، أو التنفيس فى مجال آخر، وغالباً ما يحول الفرد حالة القلق والتوتر والإضطراب التى كان عليها فى المرحلة السابقة إلى طاقة تساعده على مواجهة الضغوط والتكيف معها.

ونجد أن نجاح الفرد فى مقاومة الضغوط يتوقف على القدرة والرغبة المتوافرة لديه فى التصدى لها والتغلب على أثارها، وتكون درجة المقاومة والتصدى للضغوط فى هذه المرحلة أعلى ما يكون.

٣- مرحلة الانهاك Exhaustion :

تنفذ طاقة الفرد فى هذه المرحلة نتيجة استمرار مصادر الضغوط وتغلبها على قدرته فى التحمل والسيطرة، ويترتب على ذلك أثاراً سلبية منها ما هو جسمى مثل الاجهاد وأرتفاع ضغط الدم ومنها ما هو نفسى مثل التوتر والقلق مما يؤدى إلى إنخفاض فى مستوى ادائه للعمل.

خامساً: أثار ضغوط العمل :

يمكن تصنيف الآثار المترتبه على ضغوط العمل إلى نوعين هما:

١- الآثار الإيجابية :

تتحقق الأثار الإيجابية لضغوط العمل إذا كان مستوى هذه الضغوط معتدل (صحى) وتتمثل هذه الأثار فيما يلي:[١٥]

- التعاون وتكاتف المجهودات والأفكار لحل المشكلات.
- انتعاش الرغبة فى العمل وزيادة الدافعية لدى الأفراد.
- زيادة الشعور بالانتماء والرضا التنظيمى.
- أنخفاض فى معدلات ترك العمل والغياب والتأخير عن العمل .
- خلق جو من التنافس البناء بين العاملين.
- زيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل.
- إيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات، وجودة الأداء.
- المشاركة فى إتخاذ القرارات، والنظرة الموضوعية لقضايا العمل.

ونؤكد هنا بأن تحقيق النتائج الايجابية لضغوط يرتبط بمستوى الضغوط التى يواجه الأفراد، حيث لابد أن يكون هذا المستوى معتدلاً.

٢- الأثار السلبية :

يمكن تقسيم الأثار السلبية لضغوط العمل إلى ما يلى:

أ - الأثار السلوكية:

أن زيادة الضغوط التى يتعرض لها الفرد ينتج عنها الكثير من الأثار السلوكية السلبية مثل :[١٦]

- التدخين نتيجة للقلق والتوتر الذى تسببه الضغوط.
- أدمان الكحول أو تعاطى المخدرات.
- العنف والعدوان.
- إضطراب الوزن والشهية.
- كثرة النزاعات أو الشجار مع الآخرين.

وغالباً ما يلجأ الفرد إلى مثل هذه السلوكيات حتى يتهرب من الضغوط بدلاً من التصدى لها وإقتراح البدائل المناسبة للتعامل معها.

ب- الأثار السيكولوجية:

تتمثل الأثار النفسية للضغوط فيما يلى :

- المشكلات العائلية نتيجة عجز الفرد عن مواجهة ضغوط العمل فيحاول اسقاطها فى أسرته بأشكال مختلفة منها الميل للسيطرة أو الغضب وقد تؤثر هذه المشكلات على العلاقة الزوجية أو الأبناء.
- عدم القدرة على النوم بشكل منتظم مما يؤثر على الحالة المزاجية أو على أداء الفرد.
- عدم القدرة على الاستمتاع بوقت الفراغ مع الأخرين أو عدم الاستمتاع بالحياة بصفة عامة وقد يؤدى ذلك فى بعض الأحوال إلى الانتحار.
- فقدان الرغبة فى العمل، وعدم المشاركة فى اتخاذ القرارات.

جـ- الأثار الجسمية:

إذا كانت الضغوط التى يوجها الفرد تفوق قدرته على التحمل لأنها ذات مستويات مرتفعة فإنها تؤثر على الحالة البدنية له وتزيد من احتمالات اصابة الجسم بالكثير من

الأمراض مثل الصداع، والسرطان، وأمراض الرئة والكبد والجلد وأمراض القلب والمخ وغيرها.

د- الآثار التنظيمية:

هناك العديد من الآثار التنظيمية المترتبة على ضغوط العمل أهمها ما يلى:[١٧]

☜ عدم الدقة فى اتخاذ القرارات نتيجة لحالة عدم الاتزان النفسى التى يوجد عليها الفرد.

☜ زيادة معدلات دوران العمل والغياب من منطلق الهروب من الضغوط.

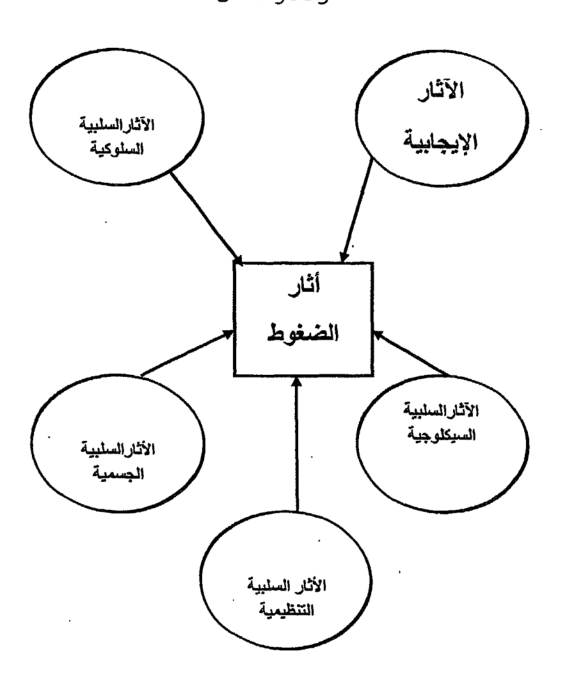
☜ زيادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل، وإذا وجد الفرد الذى يقع تحت ضغوط أن الشكاوى التى يتقدم بها غير مجدية فقد يلجأ إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل القيام بتخريب وأتلاف الآلات والمعدات وغير ذلك.

☜ زيادة التكاليف التى تتحملها المنظمة سواء كانت مرتبطة بأصابات العمل أو بكمية وجودة المنتجات أو إصلاح الآلات العاطلة، أو كانت مرتبطة بإنخفاض الدافع للعمل.

☜ انخفاض مستوى الأداء إذا كانت الضغوط التى تواجه الأفراد أو أقل من المستوى المعتدل أو الصحى الذى يعمل على زيادة معدلات الأداء، ويوضح الشكل التالى هذه الأثار.

شكل (٤)

أثار ضغوط العمل



سادساً : استراتيجيات إدارة الضغوط:

يجب أن نؤكد على أن إدارة ضغوط العمل تعتبر مسئولية مشتركه بين الفرد والمنظمه ، وليست مسئولية جهة واحدة لأن عدم مراجعة الضغوط بصفة دورية والاهتمام بها قد يسبب خسائر فادحة للطرفين، وتهدف إدارة ضغوط العمل إلى محاولة الحد من مستوى الضغوط التى يتعرض لها الأفراد بحيث تكون معتدلة تعمل على تحسين معدلات الأداء أو قدرة الأفراد على التكيف مع المواقف التى تسبب الضغوط، وسوف يتم مناقشة نوعين من الاستراتيجيات هما:

١- الاستراتيجيات التنظيمية:

أن المنظمات التى ترغب البقاء فى دنيا الأعمال والتنافس فى ظل بيئة متعددة المتغيرات غير المستقرة، وأن تجعل عمالها فى حالة من الحركة والنشاط .. لن تخلو من الضغوط مطلقاً.

ونظراً لأن الآثار السلبية للضغوط غالباً ما تكون أكثر من الأثار الإيجابية لذلك تحتاج المنظمات لإدارة تلك الضغوط بأسلوب يحقق مصالحها ومصالح العاملين بها ويتحقق ذلك من خلال قيامها بتحديد المصادر المحتملة لتلك الضغوط ومعرفة ما إذا كانت تتمشى مع قدرات وخصائص العاملين ومواردها أم تفوق ذلك، وفى حالة زيادة مستوى الضغوط عن تلك الخصائص والموارد فيجب أن تبحث المنظمات عن طرق لتخفيض حجم هذه الضغوط

وفيما يلى مجموعة من الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدمها المنظمات لإدارة ضغوط العمل:

أ- برامج مساعدة الموظفين :

حيث تهدف هذه البرامج إلى تقديم النصح والمساعدة للعاملين فيما يمكن أن يواجههم من مشكلات مثل المشكلات الصحية والمالية والزوجية ويقوم مجموعة من المستشارين المدربين بتقديم هذه الخدمات عن طريق المقابلات الشخصية للعاملين أو عن طريق التليفون، وإذا وجد المستشار أن المشكلات التى يعانى منها العاملين تفوق مستوى معرفته أو خارج عن نطاق تخصصه فإنه يحول هؤلاء العاملين إلى إخصائى أمراض نفسية وعصبية.

فعندما شعرت أحدى العاملات فى احدى الشركات أنها تعانى من ضغط نتيجة حاجتها إلى رعاية والدها الذى يعانى من مرض السرطان وكانت وحيدة وليس لها أطفال ولم يسبق لها رعاية أحد، فلجأت إلى الاخصائى الاجتماعى بالشركة الذى أرسل لها على الفور كتيبات قدمت لها معلومات ونصائح عن كيفية رعاية ومعاملة والدها مما حقق لها قدراً من الراحة وساعدها على الحد من الضغوط التى كانت تعانى منها :

ب- البرامج الصحية واللياقة البدنية :

تقوم بعض المنظمات بتقديم مجموعة من الخدمات التى تركز على تغيير بعض سلوكيات العاملين التى تسبب بعض المشكلات الصحية فى المستقبل، وهذه البرامج غالباً ما تكون وقائية بطبيعتها تساعد على تجنب

حدوث المشكلات الصحية أو العمل على اكتشافها فى وقت مبكر مما يساعد على علاجها بتكلفة أقل، علاوة على أنها تقلل من مستوى التوتر والأزعاج للعاملين ومن هذه البرامج ما يلى :

- رعاية المنظمات لبرامج الاقلاع عن التدخين.

- رعاية المنظمات للأحداث والبطولات الرياضية.

- تقديم وجبات منخفضة الدهون فى الكافتريات للعاملين.

ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تتحمل مبالغ طائلة لشراء الأجهزة الرياضية وانشاء الملاعب والصالات المناسبة لذلك من أجل الاعتناء بصحة العاملين، لأن البرامج الصحية وبرامج الاهتمام باللياقة البدنية للعاملين لها مردود إيجابى على الروح المعنوية لهم وتقضى على الكثير من التوترات، مما يؤدى إلى تحسين فى مستوى الأداء.

جـ تعديل بيئة العمل :

يجب على المنظمات أن تعيد النظر فى البيئة المادية للعمل حتى تكون مشجعة على العمل وتقضى على الرتابة والملل وتخفف من التوتر والأزعاج وهناك أساليب كثيرة يمكن أن تستخدمها المنظمات لتحقيق ذلك منها :

- إعادة تصميم الوظائف لتقليل العبء الواقع على العاملين.

- تعديل نظم التهوية والإضاءة، بما يسمح بتدفق الهواء النقى والحد من اصابات العمل.

- غيير ألوان الجدران والحوائط الخاصة بالمكاتب وعنابر الانتاج والصالات، فقد وجد أن اللون الأصفر والأحمر الغامق يثير الأعصاب ويسبب القلق، بينما يعمل اللون الأزرق والأخضر على بث حالة من الهدوء فى جو العمل.

د- المشاركة وبناء الفريق :

يجب على المنظمات أن تسعى إلى تنمية روح الفريق وبث ثقافة المشاركة بين العاملين لأن ذلك يحقق مجموعة من الفوائد أهمها ما يلى:[١٨]

- وضوح الأدوار المتعلقة بالعاملين.
- الاحساس بأهمية وقيمة العامل وسط زملائه.
- ملائمة الواجبات والاعباء الوظيفية.
- زيادة الدافع للأنجاز.
- الاحساس بالأمان والتأييد من قبل الزملاء.
- تنمية الحلول الابتكارية للمشكلات التى تحدث بين العاملين.
- الاحساس بالمسئولية تجاه الأعمال المسندة للأفراد.
- إقامة وتنمية علاقات طيبة بين العاملين.

ونلاحظ أن كل ذلك يؤدى إلى زيادة فى الانتاج وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم أكثر قدرة على مواجهة ضغوط العمل والتغلب عليها.

هـ- الأختيار والتسكين المناسب للأفراد :

يجب أن تعتنى المنظمات بسياسة الأختيار والتعيين بحيث تكون هناك معايير موحدة وعادلة للأختيار تضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة بما يؤدى إلى زيادة جانبى القدرة والرغبة لدى العاملين حتى يتحسن الأداء، وبالتالى تتجنب زيادة الاعباء النوعية الخاصة بالدور الذى يقوم به الموظف مما يقلل من حجم الضغوط الملقاه على عاتق الموظفين.

و- الاتصال المفتوح :

أن وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الادارية المختلفة سواء كانت راسية (إدارة عليا، وسط، دنيا)، أو كانت أفقية (بين الأفراد داخل الإدارة الواحدة) يمكن الأفراد من مناقشة القضايا المرتبطة بالعمل ويساعد المشرفين على تقديم النصح

والمشورة للمرؤوسين، ويسمح للمرؤوسين فى المستويات الدنيا بالحوار مع رؤسائهم، لا شك أن ذلك يزيل من حدة الضغوط والتوترات التى يسببها الأداء الضعيف، وضغوط التغيير وتحديات العمل، ويخلق مزيد من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد ويؤدى أيضاً إلى مزيد من السلوكيات المنتجة والمثمرة ويتغلب على الصراعات والتوترات التى تحدث بينهم.[١٩]

ز- تغيير الثقافة التنظيمية :

يجب على المنظمات أن تتبنى ثقافة تنظيمية جديدة تهدف إلى إدارة التوترات وضغوط العمل بحيث تصبح جزءاً هاماً من حياة الموظف اليومية تمكنه من التعايش مع تلك الضغوط وتساعده على تحويل الاعباء والمتطلبات الوظيفية إلى مدخل للنمو والتحدى الشخصى بدلاً من أن تكون حواجز وعقبات تمنعهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

٢- الاستراتيجيات الفردية:

لقد أوضحنا فيما سبق أن إدارة الضغوط مسئولية مشتركة بين المنظمة والعاملين، لكن يجب التأكيد على أن العاملين يساهمون بدور كبير فيها، حيث هناك أساليب كثيرة يستطيعون أن يقومون بها للتوافق مع ضغوط العمل نذكر منها ما يلى:[٢٠]

أ- التدريب على ممارسة التمرينات والتأمل والاسترخاء:

هناك عدة أساليب تساعد الافراد على إدارة الضغوط والبقاء بحالة صحية جيدة منها :

- ممارسة بعض التمرينات الرياضية بصفة مستمرة.

- الحصول على قدر مناسب من النوم أثناء النهار والتغذية المناسبة لانهما يساعدان على استعادة النشاط وتقليل الاستجابة للتوترات والتأمل Meditation حيث يقوم الفرد بالتخلص من أى شىء يشغل ذهنه عن طريق تكراره لكلمة أو عبارة معينة لمدة تتراوح ما بين ١٠ إلى ٢٠ دقيقة فى اليوم الواحد، ومع تكرار هذه العملية ينشط ذهنه ويجدد طاقته ويخفف من حدة الضغوط.

- التدريب على الاسترخاء Relaxation وهنا يتدرب الفرد كيف يكون متوتراً ثم يحاول أن يرخى عضلاته ويمعرفة أوجه الاختلاف بين الحالتين يستطيع أن يدرك فوائد الاسترخاء.[٢١]

وقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين اشتركوا فى البرامج الرياضية الصحية التى أعدتها لهم شركاتهم كانوا أكثر توافقاً من الناحية الصحية والنفسية، علاوة على أن التأمل والأسترخاء ووقت الفراغ يساعد الأفراد فى التغلب على الضغوط وتجنبها وتجديد نشاطهم .

ب- إدارة بيئة العمل الشخصى :

يحتاج الفرد فى كثير من الاحيان أن يكون أكثر رقابة وتحكم فى نشاطه الوظيفى اليومى ويمكن أن يحدث ذلك عن طريق:

- التخطيط السليم للأنشطة اليومية للفرد.
- جدولة الأعمال والمهام وتحديد أولوياتها.
- تعلم كيفية تجنب زيادة أعباء العمل وأجراء الضبط اللازم لها ربما عن طريق تجزئة العمل (العمل على دفعات)، أو الاستعانة ببعض الزملاء لأنهاء بعض

الأعمال، أو أنهاء بعض الأعمال فى المنزل أو فى أوقات أخرى غير أوقات العمل الرسمية إذا كان ذلك ممكناً.(٢٢)

جـ- إدارة الوقت :

إن الإدارة الفعالة للوقت تمكن الأفراد وتساعدهم على تجنب أو تخفيض الآثار السلبية لبواعث الضغوط ولضمان تحقيق الفعالية فى إدارة الوقت يجب مراعاة ما يلى:(٢٣)

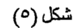
- تحديد أولويات المهام : وهنا لابد أن يحدد الفرد ما هى الأعمال العاجلة والهامة، وما هى الأعمال التى يمكن تأجيلها وهكذا، بمعنى أن هناك مهام يجب أن تؤدى، وهناك مهام يكون من الأفضل أداؤها، وهناك مهام أختيارية والانتقال بعد ذلك من الأهم إلى الأقل أهمية.

- عدم السماح للاخرين بمقاطعتك: لأن المقاطعات الكثيرة تعتبر من لصوص الوقت وتفقد الشخص التركيز فى أعماله، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد مواعيد محددة لكل موظف يعرض فيها كل الأمور المتعلقة بعمله على رئيسه مره واحدة بدلاً من تكرار المقاطعات.

- تفويض السلطة للأخرين: لأن ذلك من شأنه توفير وقت المدير ويجعله يركز على المهام التى لا يفهمها إلا هو، والتفويض يعنى تنازل المدير عن بعض اختصاصاته إلى بعض الأفراد فى المستويات الإدارية الأدنى منه، ولكن لابد أن يكون الشخص المفوض إليه لديه القدرة والرغبة فى التفويض، لأن المفوض يظل مسئولاً عما فوضه من أعمال أمام رؤسائه.

د- إدارة نمط الحياة :

أن الطريقة التى يدير بها الفرد أسلوب حياته تعتبر من الأدوات الهامة التى تساعده على السيطرة والتكيف مع التوترات والضغوط التى تواجهه فمثلاً لابد أن يقوم الفرد بعمل توازن بين الحياة الخاصة وبين حياة العمل، بمعنى عدم أعطاء وقته كله للعمل، ولكن لابد أن يخصص جزء من هذا الوقت للأستمتاع به مع أفراد أسرته، وكذلك لابد أن يمارس أنشطة إجتماعية وثقافية مثل الخروج والتواصل مع الأصدقاء والزملاء خارج نطاق العمل، سواء كان ذلك فى منزله أو فى النوادى الاجتماعية والرياضية أو فى أى مكان أخر، أن ذلك يملئه نشاط وحيوية ويجعله يقبل على عمله دون توتر أو رتابه أو ملل، ويكون أكثر قدرة على تحطيم العقبات التى يمكن تحدث له عند أدائه لمهام وظيفته، ويوضح الشكل التالى استراتيجيات إدارة ضغوط العمل.


شكل (٥)

أستراتيجيات إدارة الضغوط

أولاً

الاستراتيجيات التنظيمية

(١) البرامج الصحية واللياقة البدنية

(٢) تعديل بيئة العمل

(٣) المشاركة وبناء الفريق

(٤) الاختيار والتسكين المناسب

(٥) الاتصال المفتوح

(٦) تغيير الثقافة التنظيمية

ثانيا

الاستراتيجيات الفردية

(١) التمرينات والتأمل والاسترخاء

(٢) إدارة بيئة العمل

(٣) إدارة الوقت

(٤) إدارة نمط الحياة

الخلاصة :

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع ضغوط العمل، وقد تناولنا عدة نقاط حيث بدأنا النقاش بعرض مجموعة من التعاريف المرتبطة بضغوط العمل، وتوصلنا إلى أن ضغوط العمل تشير إلى ردود الفعل الجسيمة أو النفسية أو السلوكية التى تتولد لدى الموظف نتيجة لتفاعله مع مجموعة من المواقف التى تفرضها البيئة المحيطة به وينتج عنها مجموعة من الأثار.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الضغوط بمستويات الأداء وخلصنا إلى أن المستويات المنخفضة والمرتفعة للضغوط تؤثر بالسلب على الأداء الوظيفى وأن هناك مستوى معتدل من الضغوط (المستوى الأمثل) هو الذى يؤدى إرتفاع مستويات الأداء.

وأوضحنا أن هناك أسباب كثيرة لضغوط العمل منها متطلبات المهام، وزيادة عبء المعلومات، ومتطلبات الدور، وتجارب الحياة، وأخيراً هناك أسباب تنظيمية منها ما هو مرتبط بالأجور والحوافز ومنها ما هو مرتبط بثقافة المنظمة، ومنها ما مرتبط بسياسة الترقية وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات.

ثم بعد ذلك ناقشنا المراحل المختلفة التى يمر بها الفرد عندما يتعرض للضغوط وخلصنا إلى أنه هناك ثلاثة مراحل تبدأ بالإنذار ثم المقاومة وتنتهى بمرحلة الانهاك.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى أهم الآثار المترتبة على حدوث ضغوط العمل وانتهينا إلى أنه هناك نوعين من الآثار هما الآثار الايجابية، والاثار السلبية، والتى تنقسم إلى الآثار السلوكية والآثار السيكولوجية، والاثار الجسمية وأخيراً، الاثار التنظيمية.

وأخيراً تعرضنا لأهم الاستراتيجيات التى يمكن أن تستخدم فى إدارة الضغوط وقسمناها إلى نوعين يتمثل النوع الأول فى الاستراتيجيات التنظيمية والتى تتضمن برامج مساعدة الموظفين، والبرامج الصحية واللياقة البدنية، وتعديل بيئة العمل، والمشاركة

وبناء الفريق ثم الاختيار والتسكين المناسب للأفراد، والاتصال المفتوح وأخيراً تغيير الثقافة التنظيمية.

ويتمثل النوع الثانى من استراتيجيات إدارة الضغوط فى الاستراتيجيات الفردية والتى تتضمن ممارسة التمرينات الرياضية والتأمل والاسترخاء، إدارة بيئة العمل الشخصى، وإدارة الوقت، وأخيراً إدارة نمط الحياة.

أسئلة للمناقشة

س١ : ما هي ضغوط العمل وما هي العناصر الثلاثة المكونة لها؟

س٢ : وضح بالرسم علاقة ضغوط العمل بمستويات الأداء ؟

س٣ : فرق بين صراع الدور وغموض الدور ؟

س٤ : ما هي الأسباب التنظيمية لحدوث ضغوط العمل ؟

س٥ : وضح بالرسم مراحل رد الفعل تجاه ضغوط العمل ؟

س٦ : ناقش الآثار السلبية التنظيمية لضغوط العمل ؟

س٧ : اشرح الآثار الإيجابية لضغوط العمل ؟

س٨ : ناقش الاستراتيجيات الفردية لإدارة ضغوط العمل ؟

هوامش الفصل

(١) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، واسماعيل علي بسيوني، (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٢٥٧.

(٢) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (الطبعة الأولى، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ١٣٢.

(٣) Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing people and organizations, (Fifth Edition, Houghton Miffin Company, Boston. New York, 1998), p. 226.

(٤) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Organizational Behavior, (Harcourt: College Publishers, 2001), p. 481.

(٥) أندرو دي سيزلافي ومارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩١)، ص ١٨١.

(٦) موفق محمد الكبيسي، ضغوط العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع البنوك القطرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة: جامعة بني سويف (العدد ٢٠٠٤)، ص ١٧٢.

(٧) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Op. Cit, p. 483.

(٨) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٤)، ص ٣٧٤.

(٩) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Op. Cit., pp. 484-489.

(١٠) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٣٨-١٣٩.

(١١) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٦٢.

(١٢) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠.

(١٣) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٥٩-٦٠.

(١٤) راجع في ذلك :

- محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الضغوط (الطبعة الثانية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٥-٢٠٠٦)، ص.ص ٥٩-٦٠.

- موفق محمد الكبيسين مرجع سبق ذكره، ص ١٧٣.

(١٥) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨١.

(١٦) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص.ص ١٥٣-١٥٥.

(١٧) نانيس عبد الحافظ عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٥١-٥٢.

(١٨) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٣٨٩-٣٩٠.

(١٩) محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٨٣-٨٥.

(٢٠) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٩.

(٢١) Richard L. Daft and Raymond A. Noe, Op. Cit., p. 503.

(٢٢) ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٤.

(٢٣) جيرالد جيرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص.ص ٢٧٠-٢٧١

الفصل الثامن

الإتصالات الإدارية

الفصل الثامن

الإتصالات الإدارية

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- طبيعة الإتصال وأهميته.
- عملية الإتصال.
- مفهوم الإتصالات الإدارية.
- أنواع الإتصالات الإدارية.
- وسائل الإتصال.
- معوقات عملية الإتصال.

المخرجات:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بطبيعة الإتصال وأهميته ، وألم بمفهوم الإتصالات الإدارية والتي تأخذ عدة أشكال منها الإتصالات الرسمية التي تقوم بناء على التنظيم الرسمي ، والإتصالات غير الرسمية التي تقوم على العلاقات الإجتماعية بين العاملين ، كذلك يكون قد تعرف على المشكلات التي تقلل فعالية عملية الإتصالات ، وأن يتعرف على مفهوم الإتصالات الفعالة وكيفية علاج معوقات الإتصالات حتى تصل الرسائل لهدفها ويتم فهمها.

المحتويــــات

أولاً : طبيعة الإتصال وأهميته.

ثانياً : عملية الإتصال.

ثالثاً : مفهوم الإتصالات الإدارية.

رابعاً : أنواع الإتصالات الإدارية.

خامساً : وسائل الإتصال.

سادساً : معوقات عملية الإتصال.

سابعاً : الإتصالات الفعالة.

الفصل الثامن

الإتصالات الإدارية

مقدمــة :

قد ينصرف ذهن الكثيرين منا إلى أدوات الاتصال كالهاتف والكمبيوتر والتلفاز اعتقادا منهم إلى أن الاتصالات تعني وسائل الاتصال ولكن هذا غير صحيح علي الاطلاق فالاتصال نشاط حركي وظاهرة اجتماعية معقدة نظرا لضرورة توافر كافة العلاقات التبادلية بين أركانه المختلفة لضمان فعاليته لانه عملية ديناميكية تتطلب استمرارية مزوالتها مع اظهار علاقــات التأثير بين طرفي الاتصال.

وتأخذ الإتصالات بين الإدارة والأفراد ، عدة أشكال منها الاتصالات الرســمية التــي تقوم بناء على التنظيم الرسمي وهياكل الأدارات والأقسام والعلاقات بين المشتغلين فيها. ومن جهة أخرى فهناك الاتصالات غير الرسمية التي تعتبر عماد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وكلا النوعين من الاتصالات يتفاعل مع الآخر ، ويؤثر فيه ويتأثر به.

كما تواجه عملية الاتصالات عدداً من المشكلات التي تقلل فعاليتها ويرجع ذلك إلــى المشكلات اللغوية ، والثقافية ، والنفسية والتنظيمية والتكنولوجية ...... ألخ.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحدد طبيعة الاتصال وأهميته ثم نتعرف علــي عمليــة الاتصال من خلال استعراض نموذج بسيط للاتصالات ، كما نتعرف على مفهوم الاتــصالات الإدارية ثم نستعرض أنواع الاتصالات فى المنظمة ، ووسائل الاتصال ، كمــا يــتم مناقــشة معوقات عملية الاتصال ، وأخيراً يتم شرح علاج معوقات الاتصالات حتى تــصل الرســائل لهدفها ويتم فهمها.

أولاً : طبيعة الاتصال وأهميته

الاتصال هو ظاهرة اجتماعية ، حركية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال والمشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعـاني المختلفة ، وتفهمها ، باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة.

ويرتبط الاتصال كظاهرة اجتماعية بحاجات الأفراد واتباعها حيـث يلـزم ممارسـة الاتصال لإشباع الحاجات حسب تعددها وتنوعها ودرجة الأولوية فى الأشـباع (كالحاجـات للمأكل والمشرب أو الحب والصداقة أو احترام الذات ...... ألخ).

وتتفق طبيعة الاتصال مع طبيعة أي منظمة ، فيمثل الاتصال أحد الـدعائم الرئيـسية التي تعتمد عليها المنظمة فى تحقيق أهدافها. ويوجد العديد من صور الاتصال بأي منظمة وقد تختلف كل صورة عن الأخري إلا أنه يوجد تشابه فى الأبعاد والمحددات والعناصر المكونـة لكل صورة من الصور. وفي معظم الأحوال التي تتطلب اتصالات بالمنظمات يتعـين وجـود شرط من الشروط الأربعة التالية على الأقل (سعيد يس عامر ، ٢٠٠٠):

١- حاجة فرد ما للمعلومات : فهناك حاجة لكل أنواع المعلومات عـن المنظمـة التـي يرغب الفرد فى العمل بها.

٢- حاجة فرد ما للمساندة أو التعزيز : فلدى أفراد المنظمة حاجة اجتماعية ونفسية معينة يجب إشباعها مثل الحاجة للأمان والحاجة إلى تحقيق الذات ، والإحترام وبالتـالي يزاول الأفراد عملية الاتصال لإشباع مثل هذه الحاجات لدى كل طرف من طرفـي الاتصال.

٣- مزاولة فرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين : وكثيراً ما تأثر نمطنـا الخـارجي للتفاعل بما يجرى داخل أنفسنا : وغالباً ما يزاول الناس عملية الاتـصال لأسـباب نفسية ، ومن هنا يلزم مراعاة اعتبارات معينة عند الإشتراك فـي الاتـصال مـع شخص ما وإلا حدثت مشكلات حقيقية.

٤- مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص مـا : فقد يطلب من الأفراد بالمنظمـات مزاولة الاتصال بناء على تعليمات وتوجيهات وأوامر معينة ، كما لو طلـب مـن

شخص ما أن يلقى محاضرة أو حديث ما ، أوإجراء مقابلة أو كتابة خطاب. ومـن هنا نجد أن الاتصال يتم كجزء من الواجب الوظيفي.

يتضح لنا مما سبق أن طبيعة الاتصال تتسم بالآتي (سعيد يس عامر ، ٢٠٠٠)

- الاتصال مسبب : لابد له من أسباب لمزاولته.
- الاتصال المدفوع : حيث يرتبط بالدوافع.
- الاتصال موجه : نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين.
- الاتصال حركي : نظراً للإستمرارية فى مزاولته.
- الاتصال اجتماعي : نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني.
- الاتصال تفاعلي : نظراً لعلاقات التداخل والتأثير والتأثر.
- الاتصال نوعي : نظراً لإحتلاف أنواعه ، وصورة.
- الاتصال ضروري : فهو ضرورة من ضروريات الحياة فى الأسـرة المدرسـة ، والعمل.

ثانياً : عملية الاتصال

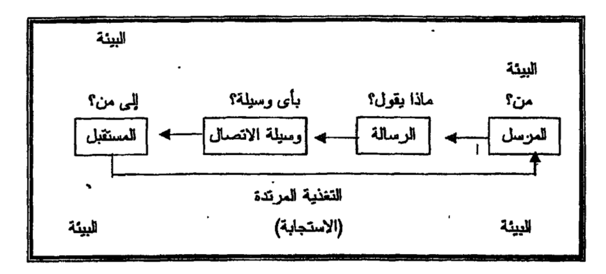
تتضمن عملية الاتصالات فى أبسط صورها رسالة من شـخص أو مجموعـة مـن الأشخاص إلى واحد أو عدد من الأشخاص الآخرين باستخدام وسيلة ما ، وتحتـوي الرسـالة على بيانات ومعلومات معينة يريد الطرف الأول توصيلها للثاني ، ويقابل هـذه الرسـالة رد يتضمن إجابة المستلم ، التي قد تكون بالقبول أو بالرفض أو السكوت أو التأجيل أو الإعتراض ... ألخ.

والنموذج العام للإتصال يهدف للإجابة على عدة أسئلة هي :

- من يقوم بالإتصال؟
- ماذا يريد أن يقول؟
- ما هي الطرق الملائمة للإتصال؟
- من هو الشخص الذي سيتم الاتصال به؟

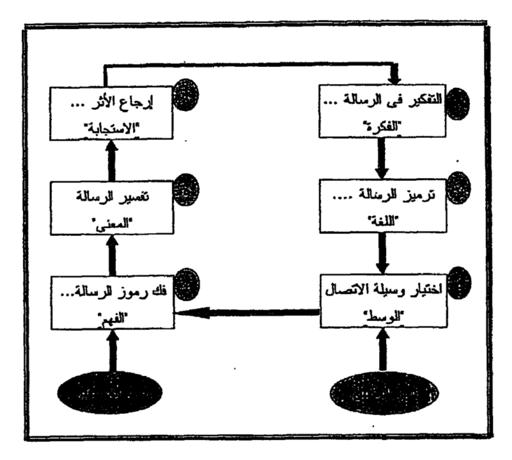
ويوضح الشكل التالي نموذج مبسط للإتصالات :

شكل (١٠/١) النموذج المبسط للاتصالات



ولفهم عملية الاتصال ، يمكن تقديم عناصر إرسال واستقبال الرسالة على النحو الموضح بالشكل التالي:

شكل (١٠/٢) النموذج المبسط للاتصالات



وتشمل عملية الاتصال العناصر التالية :

١- المرسل :

وهو الشخص الذي يحمل فى ذهنه فكرة أو معني محدد يريد أن ينقله إلى الشخص الآخر.

ولكي يكون مصدر الرسالة فعالاً يجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون الفكرة أو المهارة التي يرغب فى توصيلها واضحة ومحددة.
- أن يتمتع المرسل بثقة المستقبل.
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
- أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة.
- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاهات المستقبل.

٢- الرسالة :

يضع المرسل الفكرة أو المعني المراد توصيله فى صورة رسالة تتضمن تعبير عن هذا المعني أو ترجمة للفكرة فى صورة كلمات ، إشارات ، رموز ، أرقام ، تعبيرات الوجه ... ألخ.

ولكي تحقق الرسالة فعاليتها فى إتمام عملية الاتصالات لابد وأن تتوفر فيها عدة خصائص هي:

- أن تصمم وترسل إلى المستقبل فى صيغة تثير الانتباه وأن تصل اليه فى الوقت والمكان المناسب.
- أن تكون الرموز ذات دلالة معينة ومفهومه لدى المستقبل والمرسل معاً.
- إذا كانت الرسالة موجهة إلى جمهور العاملين بالمنظمة فيجب الحرص على أن تصلهم جميعاً وألا تقتصر على مجموعة دون أخرى.

- وضوح المفهوم الضمني للرسالة حتى لا يخطئ فهم الرسالة من قبل المتلقي.

٣- **وسيلة الاتصال** :

هي طريقة أو قناة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل ، فقد يتم نقل الرسالة عن طريق الحديث الشخصي ، المكلمات الهاتفية ، الخطابات والمذكرات والتقارير أو بأي وسيلة من الوسائل الإلكترونية الحديثة من حاسب آلي ، فاكس ..ألخ.

ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها :

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول اليهم.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الوسيلة.

ولكي تكون الوسيلة فعالة فى عملية الاتصالات فيجب على المرسل والمستقبل أو يحسنا اختيار واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة.

٤- **المستقبل** :

يستلم المستقبل الرسالة ، ويقوم بترجمتها إلى معني معين ، قد يكون هذا المعني مطابقاً للمعني الذي قصده المرسل ، وقد يكون مختلفاً أو حتى مناقضاً له.

ولكي يكون المستقبل فعالاً فى عملية الاتصال فعليه مراعاة التالي :

- أن يكون بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب.
- أن يكون حساساً فى الانصات والإستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

٥- الاستجابة :

بناء على المعني الذي فهمه المستقبل ، فإنه يعطي رداً عليها يوضح استجابته للمرسل وكيفية ترجمته للرسالة ، لذلك فإن هذا الرد Feedback يساعد على التحقيق من التماثل أو الاختلاف فى المعني المقصود من الاتصال.

وبالتالي فإن عملية الاتصالات لا تقتصر على المعاني التي تضمنها الرسائل المتبادلة بين الأفراد ، ولكنها تشمل أيضاً تفسير هذه المعاني من جانب المرسلين والمستقبلين ، وما يحدث من اختلاف فى التفسير بين المعاني المقصودة والمفهوم ، فالناس يختلفون فى تصوراتهم وإدراكهم للأشياء من حولهم ، وما يقصدونه من معان لهذه الأشياء.

ثالثاً : مفهوم الإتصالات الإدارية (المفهوم – الأنواع – الوسائل – المعوقات)

تعني عملية الاتصالات نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين أثنين على الأقل من الأفراد فى المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماد على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل معاً.

ويمكن تعريف الإتصالات الإدارية على أنها:

. الإتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ، ويسهم فى تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين".

أنواع الاتصالات في المنظمة :

١. الاتصالات الداخلية :

تعني الاتصالات الداخلية تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة ، بغرض تحقيق مهام العمل ، وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك .

وتنساب هذه البيانات من خلال قنوات الاتصال الرسمية رأسياً وأفقياً ، كذلك من خلال القنوات غير الرسمية للإتصال ، وفيما يلي تناول كلاً من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية :

أ - الاتصالات الرسمية :

وتتمثل في انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للإتصالات تحددها خطوط السلطة داخل المنظمة ، ويحقق هذا الاتصال عدة أغراض هي :

- إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات .
- إبلاغ الأوامر للمرؤوسين .
- إصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته .
- تلقي استفسارات المرؤوسين بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات .
- علاج مشكلات العمل .
- إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء وتوضيح اتجاهها وتقدمها .
- تعريف العاملين بالتغيرات التي ترغب الإدارة إحداثها .
- تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم نحو موضوعات الإنتاجية والعلاقات وغيرها .

وتشمل الاتصالات الرسمية انسياب المعلومات داخل المنظمة رأسياً وأفقياً .

(أ) الاتصال الرأسي :

هو انسياب المعلومات في اتجاهين أو نوعين من الاتصال ، هابط من أعلى إلى أسفل وصاعد من أسفل إلى أعلى ، ويشبه بعض الكتاب الاتصالات الهابطة بالماء الذي ينحدر من أعلى إلى أسفل فيسيل بقوة ويبلغ مساحة كبيرة (عدد كبير من الناس) أما الاتصالات الصاعدة فإن مجراها صعب ، لأنه يصعد من أسفل إلى أعلى ويقوم الجاذبية إلى الأرض فيبلغ عدداً قليلاً من الناس .

- الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) :

هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ويتضمن هذا الاتصال ما يلي :

- الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.
- توجيهات وشرح جزئيات العمل.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوبة تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

- الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى):

تنقل الرسالة في الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى ، وهو يعتبر مكملاً للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقاً ذا اتجاهين بينهما وبين العاملين ، ويساعد هذا النوع من الاتصالات على إنجاز الكثير من المهام ، ويفيد الاتصال الرأسي الصاعد فيما يلي:

- حصول الادارة على صورة للإنجازات التي تحققت وكيفية معالجة المشكلات.
- تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تفاقمها.
- حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف ، وذلك من خلال تحسين اختيار بعض المستويات الإشرافية للأشياء التي يتم بشأنها الاتصال الصاعد.
- تسهيل مهمة الإدارة في معرفة بمسئوليتها وحصولها على إجابات أفضل للمشكلات المختلفة من خلال الترحيب بالاتصال الصاعد وتشجيع المرؤوسين على مزاولته .

(ب) الاتجاه الأفقي للإتصال :

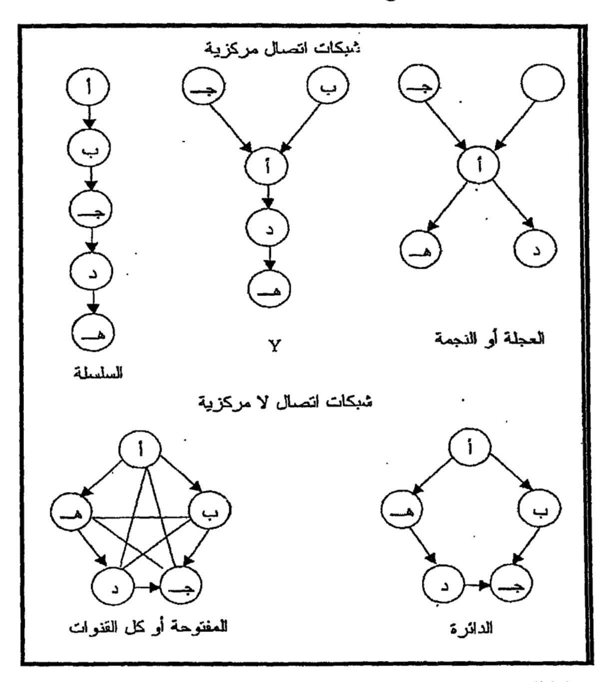
يجري هذا الاتصال بين العاملين والإدارات والأقسام التي تقع على نفس المستويات التنظيمية ، وتستفيد الادارات من هذه الاتصالات في انجاز العديد من الوظائف الحيوية ، تتعلق بتنسيق العمل ، تبادل المعلومات ، حل المشكلات ، الفهم المشترك للعمل المطلوب

تنفيذه ، الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، وأخيراً دعم صلات التعاون بين العاملين والإدارات والأقسام .

وتأخذ أنماط الاتصال داخل المنظمة أو الهيكل الإداري الواحد أبعاد مختلفة ، فمثلاً تأخذ مجموعة من الأفراد (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) تمثل فريق الاتصال بوضحها الشكل التالي :

شكل رقم (٣/١٠)

أنواع شبكات الاتصالات الإدارية



يتضح من الشكل السابق أن الاتصال يقسم إلى نوعين رئيسيين هما :

النوع الأول شبكات الاتصال المركزية :

تشمل العجلة وتسمى أحياناً النجمة Star ، Y ، السلسلة Chain ، وتتحدد هذه الشبكات بوضوح دور وظيفة كل عضو بها ، ويساعد ذلك في التحكم إلى حد كبير في تكاليف العمل ، السرعة في حل المشكلات ، بينما تكون الروح المعنوية منخفضة ، لأنه باستثناء (أ) فإن كل من (ب)،(ج)،(د)،(هـ) لاتتصل إلا بشخص واحد فقط مما يؤثر على عامل الرضاء ، أضف إلى ذلك فإن شبكات الاتصال المركزية غير مرنة ، ولذلك فهي تمثل عائق نحو تكيف أو تغيير متطلبات العمل حسبما تسفر عنه ظروف التطبيق الفعلي ، بجانب كبت القدرات الإبداعية للأعضاء .

النوع الثاني : شبكات الاتصال اللامركزية :

وتشمل شبكة الاتصال المفتوحة ، والدائرة ، و الاتصال الدائري يسمح للفرد بأن يتصل بالأشخاص المجاورين له فقط على يمينه ويساره فيستطيع (أ) أن يتصل بكل من (هـ) و (ب) ، وهكذا بالنسبة لباقي الأفراد . والاتصال الحر يسمح فيه لكل عضو أن يتصل بأي عضو آخر وبدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للإتصال .

وتميل هذه الشبكات لأن يعمل أعضائها في مجموعها مما يساع على حل المشكلات غير الروتينية والمعقدة بالإضافة أنها تسمح لكل عضو أن يشارك بخبرته في المجموعة ما يوفر مناخ أفضل للإبداع والابتكار في العمل ، ورفع الروح المعنوية للأعضاء ، وينعكس ذلك بالرضاء والقناعة لكل عضو.

٢. الاتصالات غير الرسمية:

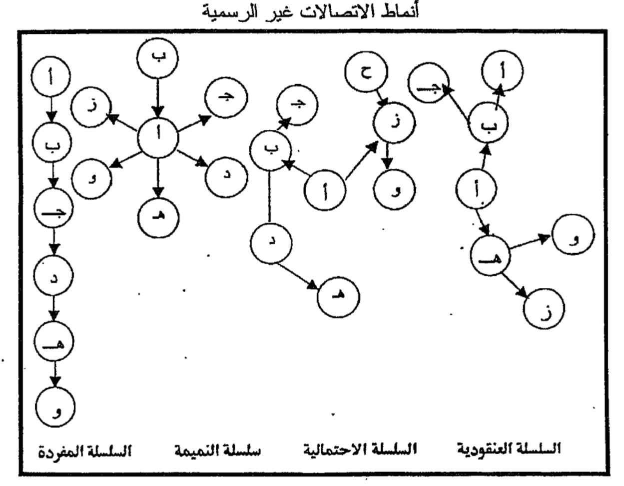
هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية نتيجة لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية ، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا

الأساس الشخصي التلقائي ، وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد بل يعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية ، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات ، وقد أظهر أحد البحوث أن الاتصال غير الرسمي يختصر أكثر من ٧٥ % من الوقت في نقل المعلومات ذلك لأن القنوات غير الرسمية أقصر من القنوات الرسمية وتسمح بمزيد من التغذية العكسية للمعلومات ، كما تتسم بإعتمادها على الوسائل الشفوية في الاتصال ، مع ذلك قد يعتمد أحياناً على الوسائل الكتابية أيضاً .

إن أحد الأشكال الشائعة للإتصالات غير الرسمية ، ما يطلق عليه "الكرمة" وتمثل قناة غير رسمية لتبادل المعلومات من شخص إلى آخر ، لا تخضع للتنظيم الرسمي، ويأخذ نظام "الكرمة" أحد أربعة أشكال يعرضها الشكل:

شكل رقم (٤/١٠)

أنماط الاتصالات غير الرسمية



يتضح من الشكل السابق أن هناك أربعة أنماط للإتصالات غير الرسمية، وهي:

الأول : السلسلة المفردة :

يتم هنا نقل المعلومات من شخص إلى آخر أي أن (أ) يخبر (ب) ، (ب) يخبر (جـ) ، ... وهكذا حتى يعرف كل الأشخاص بالمعلومات ، حتى تصل إلى الشخص الأخير (و) متغيرة وغير صحيحة ، وكلما كانت السلسلة أطول كانت المعلومات أكثر عرضة للتحريف أو التشويش .

الثاني : سلسلة النميمة :

يتم فيها نقل المعلومات ، ولكن ببطء ، لأنها تعتمد على شخص واحد يخبر كل واحد على حدة .

الثالث : السلسلة الاحتمالية :

هذه السلسلة ليس لها نمط محدد للإتصال حيث ينقل (أ) إلى (ب) معلومات معينة ، ثم يقوم (ب) بنقلها بدوره إلى الآخرين ، وبذلك فإن بعض الأفراد يكون قد سمع فعلاً المعلومات والبعض الاخر لم يسمعها مطلقاً .

الرابع : السلسلة العنقودية :

وتعتبر من أكثر الأنماط السائدة في الاتصالات غير الرسمية، حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل تلقائي ، بمعنى أن يخبر (أ) ، (ب) ، (هـ) بمعلومات ، إلى أن تصل المعلومات إلى الآخرين ، وتكون قد تغيرت تماماً .

ومن واجب الإدارة تجاه الاتصالات غير الرسمية ما يلي :

- النظرة الموضوعية لأهمية الاتصالات غير الرسمية مع تقبلها بحذر وحكمة وإشعار العاملين بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الاتصالات ,

- تشجيع العاملين على التقدم بمشكلاتهم دون تحفظ أو خوف مع إشعارهم بجدية الإدارة في سماع مشكلاتهم ودراستها وتقديم الحلول المقترحة .
- تبني نظام فعال للإتصالات يتضمن انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه مع الاهتمام باسترجاع المعلومات ودراسة الاستفسارات المثارة .
- زيادة تفاعل الرؤساء مع المرؤوسين من خلال تشجيعهم على إبداء آرائهم ومناقشتها معهم بدون تحفظات.
- عدم إغفال الشائعات اعتقاداً بأن السكوت سيقضي عليها ، بل يتعين تقديم الحقائق وإيضاح الرؤية للجميع .
- الحرص على الإصغاء النشط والفعال لتشجيع الآخرين على التعبير عن وجهات نظرهم .
- البعد تماماً عن المفهوم الرسمي الجاف للسلطة وتجنب الناحية السلبية لها المتمثلة في فرض العقوبات مع الحرص على الإقناع في تنفيذ الأعمال .

جـ - الاتصالات الخارجية :

وتتمثل في تبادل المعلومات بين المنظمة والجهات الخارجية من أفراد ومنظمات أخرى ، وتشمل شبكة الاتصال الخارجية : العملاء ، الموردين ، المؤسسات ، والهيئات الحكومية ، البنوك وغيرها .

وتهدف هذه الاتصالات الخارجية إلى تحقيق علاقات طيبة بين المنظمات والجهات الخارجية ، وإحاطتها علماً بنوع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة ، وفي نفس الوقت تستفيد المنظمة من المعلومات التي تستقبلها من الخارج في التعرف على ردود الأفعال المختلفة للجهات الخارجية ، ومقترحاتها ومشكلاتها مما يحقق علاقات التفاهم والثقة والتعاون والالتزام المتبادل بينهما

ثالثاً : وسائل الاتصال

١- الاتصالات اللفظية :

يتم الاتصال من خلال وسائل متعددة وهذه الوسائل ممكن أن تكون شفوية أو مكتوبة أو إلكترونية وكل وسيلة من هذه الوسائل ممكن أن تكون مفيدة في الاتصال أو غير مفيدة حسب أهمية موضوع الاتصال وجودة وسيلة الاتصال .

أ - الاتصالات الشفوية :

تعبر الاتصالات الشفوية عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ، ويتم الاتصال الشفوي وجها لوجه ، أو التليفون ، أو المحادثات ، أو العرض الرسمي ، أو الخطابات الشفوية أو الاجتماعات ، ندوات ، برامج تدريبية ...الخ.

ويسمح هذا النوع من الاتصال بالتعرف على ردود أفعال الذين يتلقون الرسالة ، ويمكن للمرسل أن يعيد الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها للمستقبل ولذلك يقال أنه أفضل وسائل الاتصال في الأمور التي تحتاج إلى الاتصال الشفوي ، ويستخدم هذا الاتصال في الحالات الآتية :

- الموضوعات التي تحتاج إلى وجهات نظر معينة .
- الموضوعات السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال التليفون .
- الموضوعات التي تحتاج إلى إقناع الطرف الآخر وجهاً لوجه .

ب- الاتصالات الكتابية :

تعبر الاتصالات الكتابية عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة ، ومن أمثلة هذا الاتصال : التقارير ، التعليمات ، المذكرات ، المنشورات المطبوعة،

الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلي ، رسائل الفاكس والتلكس . ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية :

- الموضوعات التي تحتاج إلى توثيق البيانات .
- العقود والوثائق الرسمية .
- الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها .

وتستخدم الاتصالات المكتوبة بدرجة كبيرة في المنظمات الكبيرة ذات الفروع المنتشرة، وتسمح الاتصالات المكتوبة بنقل المعلومات إلى عدد كبير من الأفراد ، مع إمكانية استيعابهم لها بسرعتهم الخاصة ، هذا إلى جانب إمكان الرجوع إليها في المستقبل وكذلك تمكن من شرح هذه المعلومات بطرق مختلفة ، مع تقديم الكثير من التفاصيل ، إن استدعى الأمر ذلك ، مثال ذلك التقرير المالي الذي ينطوي على العديد من التفاصيل والأرقام ، يفضل إيصالها عن طريق الكتابة .

لكي يحقق هذا الاتصال الفعالية في نقل البيانات والمعلومات ، يجب أن تكون الكتابة كاملة تقدم كل المعلومات الضرورية ، بجانب الوضوح في العرض وتجنب العبارات المحيرة أو المضللة التي قد تسبب سوء فهم القارئ ، بجانب حسن الصياغة وتجنب الأخطاء الإملائية والنحوية ... الخ .

جـ - الاتصالات الالكترونية :

أتاحت التطورات التكنولوجية المتلاحقة طرق عديدة ومتنوعة لنقل الأفكار والبيانات والمعلومات بين الناس ، شبكة الانترنت ، البريد الصوتي Voice Mail ، البريد الالكترونية Electronic Mail ، الشبكات التليفزيونية الخاصة ... الخ. من التقنيات الأخرى المتقدمة ، في طريقها أن تحل محل الوسائل التقليدية في الاتصال مستقبلاً .

تسمح هذه الاتصالات الحديثة بنقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ، ولعدد كبير من الأفراد ، فعلى سبيل المثال يساعد البريد الصوتي على توفير الوقت الذي يضيع في إعداد

المكالمات التليفونية والرد عليها ، كما تساعد شبكات المؤتمرات التليفونية بنقل الرسالة إلى عدد كبير من الناس في مواقع عديدة دون تكاليف سفر أو وقت .

وبرغم ما تتيحه الاتصالات الالكترونية من مزايا وسرعة ، والسهولة والكفاءة وخفض التكاليف في نقل المعلومات ، إلا أنه يجب ألا يفوتنا أنها لا تعدو أن تكون آلات أو وسائل ، وأن المعلومات الدقيقة والمناسبة ، والرسالة ذات الوصف الجيد تصور دائماً من الإنسان ، وأنه فائدة من هذه الوسائل الحديثة ما لم يكن الإنسان يجيد استعمالها .

٢- الاتصالات غير اللفظية :

لو نظرنا إلى أي حوار بين اثنين سوف نجد أن هذا الحوار عبارة عن مجموعة من الأفكار يحاول كل فرد أن ينقلها إلى الآخر ، ما نجد أن هذين الشخصين لا يرسلان فقط كلمات فيما بينهما بل هناك إيماءات أحياناً أو موافقات بالرأس أحياناً وأن صوت أحدهم يعلو عند كلمة معينة أو ينخفض عند كلمة معينة أو أن الجسم يصدر عنه بعض الحركات التي تؤدي أو تنفي الرسالة اللفظية ، فالجسد إذن يتحدث إلى الشخص الآخر والرسالة إذن جزء منها لفظي وجزء غير لفظي .

وتعتبر الاتصالات غير اللفظية هي نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات أو إيماءات والسلوك ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسد Body language ، وقد تكون هذه الاشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال ، أو تصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور ، ولذلك يكون لها في بعض الأحيان ، تأثير أقوى من الرسائل اللفظية، حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية عن اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان .

ويجب أن نحاول أن نفهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها إلى المعنى المقصود ومن أهمها :

- حركات الوجه والعينين والفم .
- حركات اليد والذراع .

- حركات اليد في مقابل الوجه .
- حركات الرأس والرقبة .
- حركات الرجلين.
- لغة العيون .
- الابتسامة .
- كيف تجلس ؟
- أين تضع يدك ؟
- ما هو اتجاه جلوسك ؟ ...الخ.
- استخدام المسافات بين الآخرين.

وعلى أي حال فإن فهم الرسائل غير اللفظية وترجمتها ليس بالعملية التي يستهان بها نظراً لاختلاف تأثير هذه الرسائل من ثقافة إلى أخرى داخل المجتمع وداخل المنظمة أيضاً .

رابعاً : **معوقات عملية الاتصال** :

تواجه عملية الاتصال عدداً من المعوقات التي تقلل فعاليتها ، ويمكن أن تقسم هذه المعوقات إلى لغوية ، وثقافية ، وتنظيمية ، وتكنولوجية ، (على عبد الوهاب ، ١٩٨٢) وذلك على النحو التالي :

أ- **معوقات لغوية:**

تحدث هذه المعوقات لأن معنى الكلمات التي تستخدمها تختلف بين الأشخاص ، هذا بالإضافة إلى أن استخدام الناس للغة يختلف من شخص لآخر ، فالبعض دقيق في عباراته ، حريص على كلماته ، والبعض الآخر ليس كذلك

وهناك من يطيل ، ومن يختصر ، ومن يعوزه التعبير ، وتتعقد المشكلة ، إذا استخدم المرسل مصطلحات لا يحيط المستقبل بها علماً ، إذ تختلف المصطلحات في معناها العلمي

عن معناها الدارج في اللغة اليومية ، كما أنها تختلف بين الحقول العلمية وبعضها ، وكذلك فإن رموزاً جديدة تدخل في اللغة ، مثل الرموز الرياضية والألفاظ الكمبيوترية ، وهذه أيضاً تسبب مشكلة الفهم والاستيعاب .

ب- معوقات ثقافية واجتماعية :

وتظهر المعوقات الثقافية في اللغة أيضاً ، فقد تختلف معاني الكلمات ومدلولاتها باختلاف الثقافة في ، والثقافة هي مجموعة القيم والأفكار والعادات التي تربط مجتمعاً معيناً ، والثقافة الفرعية هي مجموعة القيم والأفكار والعادات التي تميز جماعة أو إقليماً أو منطقة عن غيرها ، هذا إلى جانب العادات الاجتماعية في الاتصالات ، فقد يعتقد الفرد أن من واجبات احترام الكبير ألا يرجعه عندما يتكلم ، حتى ولو لم يفهم رسالته ، وقد يكون من حسن الأدب عند آخرين عدم النظر إلى المتحدث وهو يتكلم ، مما يقلل من فرصة الفهم أو يشتت الانتباه من جانب المستمع.

ج- معوقات نفسية وانسانية :

وربما تكون هذه هي أكبر مشكلات الاتصال ، عدداً وتأثيراً، وذلك لتدخل عوامل الإدراك والعواطف والاختيار ، فمن أهم هذه المعوقات ما يلي :

١- عدم القدرة على الاصغاء سواء أكان مستلم الرسالة يقرأها أو يستمع إليها ، أو الفقدان السريع للإنتباه أو قلة الرتكيز أو عدم الرغبة في الاصغاء .

٢- الحالة المزاجية والعاطفية التي يوجد عليها الفرد عندما يرسل المعلومات ويستقبلها ، مثل الاسترخاء أو العصبية ، والوثوق أو التردد ، والأمل أو الخوف ، والثقة في بلوغ الرسالة لمرماها ، والترقب لرد الفعل .

٣- الافتراضات المسبقة التي يضعها الفرد تجاه الآخرين ، ومثال ذلك افتراض الإدارة أن العاملين لن يفهموا الرسالة التي تريد تبليغها لهم ، أو اعتقاد المستلم أنه لن يستوعب الرسالة المعطاة.

٤- الاختلاف بين المرسل والمستقبل للمعلومات ، من حيث الخبرة والمؤهلات والخلفية العلمية ، وكذلك اختلاف الأطر الفكرية لهؤلاء الأشخاص والتي تتكون من المبادئ والقيم والمفاهيم التي يعتقدون فيها ، والمصادر التي يستندون إليها في تفسير المعلومات.

٥- التسرع في اشتقاق النتائج أو بناء التكهنات قبل إتمام عملية الاتصالات .

٦- التشويه أو التحريف الذي يحدث في البيانات ، عمداً أو نتيجة سوء فهم .

٧- عدم القدرة على النقاش والتبادل الموضوعي للحجج . وهو السبب في فشل كثير من الاجتماعات .

٨- وجدت الدراسات أن الاتصال الصاعد لا يؤدي مهمته كما يجب وذلك لعدة مشكلات نفسية تتعلق بافتراضات المرؤوسين عن رؤسائهم ، مثل خوفهم من عقاب رؤسائهم ، واعتقادهم أن الإدارة لا تهتم بحقيقة بمشكلاتهم أو لا تتخذإجراء فورياً عند حدوث مشكلات ، تحرجهم من التعبير عن شعورهم .

د- معوقات تنظيمية :

وأما هذه المجموعة من المشكلات فتتعلق بالجوانب التنظيمية للاتصال ، وذلك على النحو التالي :

١- المناخ التنظيمي القائم ودرجة الصراحة والثقة التي توفرها الإدارة في تبادل المعلومات وتفسيرها ، فكلما كان المناخ ديموقراطياً مثلاً ، زادت كمية الاتصالات وربما حسن نوعها ، ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متعسفة أو تستخدم الطريق ذات الاتجاه الواحد.

٢- تسبب المركزية مشكلات اتصالية ، مثل تعدد المستويات التي تمر بها البيانات واحتمال تحريفها وطول الوقت الذي يستنفذه الاتصال ، مما يؤخر الأعمال ويضعف الروح المعنوية .

٣- قصور القنوات المتاحة للاتصال ، مثل الاعتماد على الأوراق والمستندات المكتوبة فقط.

٤- عدم وضوح الجهات التي توجد بها المعلومات المطلوبة .

٥- التنقية المعتمدة للبيانات نتيجة اختلاف المستويات التنظيمية التي تمر بها البيانات .

هـ - معوقات تكنولوجية:

وتختص هذه المجموعة من المعوقات بالوسيلة الاتصالية المستخدمة ، ودرجة التقدم أو التأخر التي توجد عليها وتدريب العاملين لاستخدامها ومدى استغلال الإدارة الأدوات والطرق الحديثة في معالجة المعلومات ، مثل استخدام الكمبيوتر ، وكما أن للمعالجة اليدوية للمعلومات مشكلات ، فإن للمعالجة الإلكترونية مشكلات أيضاً ، مثل مدى قبول العاملين لها ، واستيعابهم إياها والفائدة التي يلمسونها من استخدامها .

سابعاً : الاتصالات الفعالة :

الاتصال الفعال بمعناه الواسع ، هو عملية تفاعل بشري بين طرفين أو أكثر تستهدف المشاركة في المعاني والمشاعر .

وبمعناه الإداري هو :

- أن تنتقل الرسالة من الراسل وتصل إلى المستقبل .
- أن يفهم المستقبل الرسالة كما قصدها الراسل .
- أن يتصرف المستقبل التصرف الذي أراده الراسل بإيجابية كاملة .

والشكل التالي يوضح مفاهيم عملية الاتصال ، ويوضح الشكل (٥/١٠) مفهوم الاتصالات الفعالة والتي يرمز لها بالاتصال الحلزوني (منى البطل ،٢٠٠٣) وينشأ هذا الاتصال بين الراسل والمستقبل عن طريق عملية الاتصال باستمرار وبزيادة نسبة نمو التغذية العكسية فيما بينهم .

شكل رقم (٥/١٠)

مفاهيم عملية الاتصال

(أ) مفهوم ضعيف جدا إرسال فقط	(ب) مفهوم ضعيف إرسال واستقبال (مستوى وظيفي واحد)
(ج) مفهوم جيدا إرسال واستقبال وتغذية عكسية (حلقة ذات المستوى الواحد)	(د) مفهوم جيد جداً إرسال واستقبال وتغذية عكسية (حلزوني ديناميكي)

وتعتبر الاتصالات الفعالة إحدى الطرق نحو الفعالية الكلية للمنظمة ويمكن تحقيق درجة عالية من فعالية الاتصالات إذا توافرت الشروط الآتية ، والتي تعتبر علاجاً لمعوقات الاتصال وتنقسم هذه الحلول ، مثل المعوقات إلى لغوية وثقافية وإنسانية وتنظيمية وتكنولوجية (على عبدالله الوهاب ، ١٩٨٢).

١. **جانب اللغة في الاتصالات** :

حيث أن اللغة أداة أو وسيلة للتفاهم بين الناس ، وأهم الشروط التي يجب أن تتوفر في الرسائل المتبادلة هي وضوح اللغة وبساطتها ودقتها ، ويمكن للإدارة أن تحقق الشروط في الوسائل المكتوبة ، فتنتقي ألفاظاً سهلة تعبر عن المعنى بطريقة مباشرة ، وإذا كانت هناك كلمات تحتمل أكثر من معنى أو تتعرض لتفسيرات من الموظفين ، فيحسن أن تشرح المقصود منها ، هذا بالإضافة إلى البساطة ، فكلما كانت الجمل مثلا قصيرة ومحدودة ، سهل فهم الرسالة المعطاة ، كما يجب أن تراعي الإدارة مستوى الأفراد عندما تخاطبهم ، ذلك أن اللغة التي تخاطب بها خبيراً أو اختصاصياً في دراسة جدوى المشروعات ، يجب أن تختلف عن

اللغة التي تخاطب بها كاتباً في قسم البريد الوارد . ويمكن للإدارة أن تدرب الأفراد على حسن استخدام اللغة في مجال كتابة التقارير مثلاً ، وتدرب الرؤساء في مجال الاجتماعات لتنمية التعبير السليم عندهم .

٢. **الجانب الثقافي والاجتماعي** :

بما أن المنظمة جزء من المجتمع الذي نعيش فيه ، فيجب أن تراعي الإدارة ما تعارف عليه الناس من مفاهيم ومعان الكلمات ، وما يوجد في المجتمع من عادات تؤثر على الاتصالات ، حتى تأخذ الحسن وتعالج السيئ منها فاحترام الكبير مثلاً ميزة يوصينا بها الرسول الكريم ، ويمكن أن تكون نقطة قوة لا ضعف في الاتصالات ، حيث يجب أن ينصت الموظف لرئيسه أو زميله الكبير .

إن المنظمة يجب أن تكون لها ثقافتها الفرعية التي تعبر عن أهدافها وفلسفتها ومبادئها والتي يجب أن يفهمها ويعيها جميع العاملين بها ، والتي هي في نفس الوقت مشتقة من الثقافة الكلية للمجتمع الكبير ، تعمل على استمرارها وتصحيح الخاطيء منها .

٣. **الجانب الانساني** :

هناك أساليب قويمة وضعها الإسلام لعلاقات الناس ، ونرى أنها يمكن أن تزيد من فعالية الاتصالات ، وفيم يلي بعض هذه الأساليب :

١- أن يذكر المتصل الحقيقة ، فإن الصدق هو أساس الاتصالات الجيدة "ما زال الرجل يصدق ويتحرى الصدق ، حتى يكتب عند الله صادقاً.

٢- البشاشة وحسن الخلق يؤديان إلى صدق الاتصال وتشجيع تبادل المعلومات ، وإذا كان الاتصال وجهاً لوجه هو أكفأ أنواع الاتصال ... فإن كفاءته تزيد إذا أحسن كل من الطرفين معاملة الآخر .

٣- أن يكون القول مقروناً بالفعل ، فإن ذلك ينمي الثقة بين الأفراد ، لذلك يقال أن الأفعال تتكلم بصوت أعلى من الكلمات .

ٹ ڈ چ ۀ ۀ ہ ۂ ٻ ٻ ۿ ۿ ۿ ھ چ الصف: ٣

٤- أن الأمانة التي يوصينا به الله ، تمتد إلى المعلومات ، وتشمل الأمانة هنا استلام البيانات بالمعنى الذي قصد به إرسالها ونقلها بنفس المعنى .

٥- تحري الموضوعية وإبعاد التحيزات الشخصية عند تفسير المعلومات .

٦- التأكد من صحة المعلومات المعطاة ، وخاصة إذا كانت تمس آخرين.

ٺ ڈ چ ٺ ڏ ڎ ٺ ٺ ڐ ڌ ٺ ٺ ڈ ڈ ڤ ڤ ڨ ڨ ڤ ڦ ڨ چ الحجرات: ٦

٧- تشجيع النقد البناء وذلك لتنبيه الآخرين لأخطائهم وإرشادهم لإصلاحها فإن الدين النصيحة وكلنا نخطيء ونشكر ونقدر للآخرين تنبيههم لنا .

٨- إن الإخلاص في العمل يؤدي إلى حرص الموظف على اتقان وظيفته ، الأمر الذي يجعله يبحث عن البيانات الصحيحة التي تساعده في أدائه .

٩- تشجيع الأفكار الجيدة .

١٠- أن يحاول الرئيس أن يتعرف على مرؤوسيه من حيث خلفياتهم وأفكارهم ، حتى يتوصل إلى الطرق لتحسين الاتصالات معهم .

١١- يجب تنمية مهارة الإصغاء والإنصات الإيجابي ، أي الفهم و الاستيعاب والاهتمام بالموضوع المطروح والتركيز على البيانات المعروضة .

١٢- بالإضافة إلى مهارة الإصغاء فإن هناك مهارة أخرى وهي مهارة الحديث وتعني إلقاء المعلومات بطريقة عرض يفهمها للسامعين ، مثل التمهيد للرسالة وتكرارها وتلخيصها وتأكيد المعلومات الهامة ، وخفض الصوت وتغيير طبقاته تبعاً للنقطة المراد تأكيدها ، والانتظار لمعرفة وقع الرسالة على مستلمها ومدى فهمه لها أو استفساره عن شيء منها ، وهكذا حتى يتأكد مرسل الرسالة أنها قد بلغت مستلمها بالشكل والمعنى الذي أراده لها وأن الطرفين قد فهماها فهماً واحداً مشتركاً .

٤. الجانب التنظيمي :

إن الاتصالات تتأثر بالبناء أو الهيكل التنظيمي وخطوات العمل ، ومن ثم فإن الإدارة يجب أن تتخذ الخطوات التالية :

١- أن تحدد دورة المعلومات والاتجاه الذي تسلكه بين الإدارات والأقسام والجهات التي تركز فيها المعلومات ، مثل مركز المعلومات أو وحدة الحاسب الآلي ، والنماذج المستخدمة لتداول المعلومات ، والدورة المستندية لهذه النماذج .

٢- أن تستخدم الإدارة الاتصال ذا الاتجاهين ، في كل المستويات التنظيمية لتسهيل التفاهم بين الأطراف المعنية، ولما يكون في المعلومات المرتدة أو التغذية العكسية من فوائد جمة تتمثل في أفكار واقتراحات عند تحسين خطوات العمل أو حل مشكلة قائمة أو التنبيه لمشكلة متوقعة .

٣- يمكن استخدام الإدارة التنظيم غير الرسمي ليعزز التنظيم الرسمي ، فبدلاً من أن تتجاهله أو تقاومه يجب أن تكسبه لصفها ، فيحدث تفاهم مشترك ومن ثم التعاون لتحقيق الهدف .

٤- يجب أن تعني الإدارة بتدريب الأفراد على الاستخدام الكفء لوسائل الاتصال وكيفية الإفادة من القنوات المتاحة لها. وكذلك تدريبهم لتنمية قدراتهم في تحليل البيانات وفهمها وتداولها .

٥- يمكن أن تستفيد الإدارة من أسلوب فرق العمل وذلك عندما تختلف تصورات وآراء مجموعة من المديرين أو الرؤساء مثلاً حول مشكلة من مشكلات العمل ، ذلك لأن أسلوب الفريق يجعلهم يجمعون خبراتهم وأفكارهم ويوجهونها نحو تحليل المشكلة وعلاجها .

٦- يجب أن تعالج الإدارة جدياً تشويه الاتصالات وتحريفها ، وذلك بتقليل عدد المستويات والأشخاص الذين تمر المعلومات من خلالهم وتعزيز المعلومات بصفة مستمرة عن طريق المذكرات والنشرات ومذكرات المتابعة .

٥. الجانب التكنولوجي :

يمكن للوسائل الحديثة في نقل المعلومات وتداولها أن ترفع كفاءة الاتصال وتزيد فعاليته ، ومثال ذلك الوسائل السمعية والبصرية والدوائر التليفزيونية المغلقة ، وتتجه المنظمات الحديثة إلى

استخدام هذه الوسائل كلما أمكن بدلاً من الاعتماد فقط على الرسائل المكتوبة أو التقارير الطويلة ويمكن للمنظمة أن تفيد كثيراً من هذه الوسائل بعد أن يضع نظاماً للمعلومات مخططاً مدروساً .

وأخيراً يجب على الإدارة أن تعلم أنه لا يوجد نظام أمثل للإتصالات ، وإنما تصمم الإدارة نظام اتصالاتها حسب أهدافها واحتياجاتها ووظائفها وأفرادها وإمكانياتها ، ومن ثم فإن واجبها أن تدرس الجوانب المختلفة لعملية الاتصال والعلاقة المتداخلة بينها كما يجب أن تتابع نظام الاتصالات وتتأكد من صلاحيته وتأديته الوظائف المطلوبة منه ، وتتعرف على المشكلات التي تطرأ عليه وتبحث في علاجها ، وتفكر من وقت لآخر في تطوير الاتصالات حتى تتلائم مع التغيرات التي تستجد وحتى تستمر في أداء وظيفتها على النحو المطلوب .

الفصل التاسع

القيــــادة

الفصل التاسع

القـــيادة

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم القيادة
- المصادر المختلفة للقوة التي يمكن أن يملكها القائد
- نظريات القيادة
  ١. نظرية السمات
  ٢. النظرية السلوكية
  ٣. نظرية شبكة القيادة
  ٤. نظرية فيدلر الموقفية
  ٥. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد
  ٦. نظرية المسار والهدف
  ٧. القيادة التحويلية

المخرجات:

- إلمام الطالب بمفهوم القيادة ومصادر قوة القائد .
- إلمام الطالب بنظريات القيادة .

الفصل التاسع

القيـــــادة

الفصل العاشر

القيـــادة

Leadership

مقـــدمة:

تعتبر القيادة أحد العناصر الهامة الآن فى نجاح المنظمات لأنها تلعب دوراً حيوياً فى توجيه عوامل الإنتاج من أفراد ومواد وأموال ومعلومات وغيرها علاوة على أنها أداة هامة فى إجراء التغيير والتطوير فى النظم والسياسات والإجراءات بما يساعد المنظمات فى البقاء والتنافس فى الاسواق التى تواجه متغيرات محليه وعالمية كثيرة ومتذبذة ، لذلك نتناول فى هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية من خلال مناقشة العناصر التالية:

أولاً : مفهوم القيادة :

هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها ما يلى:

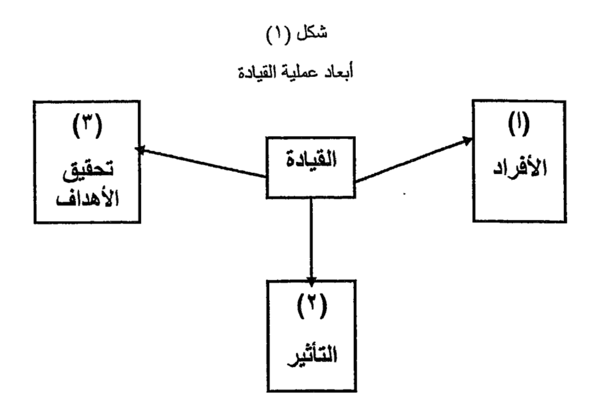
تشير القيادة إلى "قدرة الفرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم مع حفزهم على العمل باقصى درجة من الكفاية لتحقيق الاهداف المحددة أو الموضوعة". (١)

ويعرف "Daft القيادة بأنها القدرة على التاثير فى الأفراد فيما يتعلق بتحقيق الأهداف التنظيمية". (٢)

ويتضح من هذين التعريفين وكل الكتابات المرتبطة بالقيادة أن القيادة تعتمد على وجود ثلاثة أبعاد رئيسية يصورها الشكل التالى:

شكل (١)

أبعاد عملية القيادة



ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نستخلص بعض الحقائق الهامة عن القيادة وهى :

- تعتمد القيادة على وجود قائد يقود فريق العمل.
- تعتمد القيادة على وجود مجموعة من الأفراد المرؤوسين حيث يتم قيادتهم وإرشادهم.
- تقوم القيادة على فكرة التأثير الفعال فى سلوك المرؤوسين.
- أن الهدف من التأثير فى سلوك المرؤوسين دفعهم نحو تحقيق الأهداف التى تحددها المنظمة.
- أن القيادة لا تقوم على القهر وأنما على الحب والأقتناع وهذا ما يميز القائد عن المدير، لأن المدير يعتمد على استخدام السلطة الوظيفية مثل التهديد لكن القائد يعتمد على الأقناع.

إذا القيادة عملية اجتماعية تعتمد على التفاعل البناء بين القائد والمرؤوسين وقيام المرؤوسين عن حب واقتناع بالتعاون مع قائدهم لتحقيق الأهداف المحددة.

ثانياً : مصادر قوة القائد:

- تمثل القوة القدرة الكامنة أو الموجودة لدى القائد للتأثير فى سلوك الأخرين.[٣]

وبالتالى فهى أحدى الأدوات الهامة التى من خلالها يستطيع القائد أن يؤثر ويحدث تغييرات معينة فى سلوك التابعين أو الموظفين الذين يعملون معه.

وقد حدد French and Raven خمسة مصادر للقوة التى يستطيع القائد أن يستخدمها فى التأثير على سلوك مرؤوسيه وهى : [٤]

١ - القوة المشروعة : Legitimate power

ويستمد القائد هذه القوة من خلال المنصب الوظيفى الذى يشغله فى الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وهى تتضمن أيضا قبول المرؤوسين بصلاحية المركز فعندما يقوم مدير إدارة التسويق بتوجيه بعض التعليمات لرجال البيع التابعين له فأنهم يهتمون بها ويقومون بتنفيذها على اعتبار أنها من واقع اختصاصاته وضمن صلاحيات منصبة ونجد أن هذه القوة تتدرج من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها.

٢ - قوة المكافأة : Reward power

تتولد هذه القوة نتيجة قيام القائد بتحفيز مرؤوسيه، وإدراك المرؤوسين بأنهم عندما يقومون بسماع وتنفيذ أوامر وتعليمات رئيسهم فأن ذلك سيمكنهم من الحصول على مكافآت أو منافع سواء كانت هذه المنافع مادية مثل النقود أو معنوية مثل الترقية والإطراء والثناء عليهم وغير ذلك. ومن ثم إذا كان الشخص قادر على منح المرؤوسين مكافآت ويتمكن من ذلك فإنه فى هذه الحالة يمتلك القوة فى التأثير على سلوكهم.

٣- قوة العقاب أو الإجبار: Coercive power

تستند هذه القوة إلى إدراك المرؤوسين أن عدم قيامهم بواجباتهم أو عدم تنفيذهم لتعليمات وأوامر رئيسهم سوف يؤدى إلى توقيع عقوبات معينة عليهم ويعرضهم للجزاء، وبالتالي تعتمد هذه القوة على قيام الرئيس بتطبيق أو التهديد بتطبيق عقوبات معينة على المرؤوسين ، فمثلاً إذا قام رجل البيع بإهمال عمله وعدم تأديته بالشكل المطلوب فإن رئيسة قد يوقع عليه بعض صور الجزاء المتمثل فى لفت النظر أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها أذاً أساس هذه القوة هي الخوف من توقيع العقوبات.

٤- قوة الخبرة : Expert power

تتولد هذه القوة لدى الشخص نتيجة معارفه وخبراتة ومهاراته وقدراته المرتبطة بالعمل الذى يقوم به ، وأن توافر هذه الخبرة لدى الشخص تجعله محل تقدير واحترام من قبل الأخرين سواء كانوا زملائه أو تابعيه ، فعندما نذهب إلى الأطباء فأننا نطيع أوامرهم وتعليماتهم نتيجة المعرفة والخبرة التى يتميزون بها ومن ثم فهم يؤثرون بها فى مرضاهم وهكذا.

٥- القوة المرجعية أو قوة الإعجاب :Referent power

تنتج هذه القوة من شدة إعجاب المرؤوسين بشخصية رئيسهم والرغبة فى أن يكونوا مثله والاقتداء به نتيجة ما يتمتع به هذا الرئيس من خصائص شخصية جديرة بالتقليد ، وبالتالى كلما كان الرئيس ذو شخصية جذابة ومبهرة كلما أثر ذلك فى سلوك المرؤوسين لأنه يمثل لهم مرجعيه ، وتستخدم هذه القوة بشكل واضح فى التأثير على سلوك العملاء من خلال قيام اصحاب المنظمات بالاعتماد على مشاهير ونجوم المجتمع فى اعلاناتهم.

إذا يمكن تقسيم مصادر القوة السابقة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- المصادر المرتبطة بالمنصب وهى القوة المشروعة وقوة الاجبار وقوة المكافأة.

ب- المصادر المرتبطة بالشخصية مثل قوة الخبرة والقوة المرجعية.

ثالثاً: أنماط القيادة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط أو أساليب للقيادة يستخدمها القادة في التأثير على سلوك التابعين هي: (٥)

١- القائد الأوتوقراطي: Autocratic leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام القوة والعقاب لإجبارهم على تنفيذ التعليمات والامتثال لنظم ولوائح العمل وبالتالي ينفرد بعملية اتخاذ القرارات ولا يتقبل منهم الآراء التي قد تكون مفيدة للعمل لأنه ديكتاتور.

وإذا كان هذا النمط القيادي مفيداً ومناسباً في بعض المواقف إلا أن التمادي في ممارسته قد يسبب المشكلات التالية:

- خلق نوع من العداء والكراهية بين القائد والتابعين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم ولائهم للقائد والمنظمة.
- القضاء على روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين.
- اتجاه العاملين إلي تكوين تنظيمات غير رسمية غالباً ما تكون معاكسة لتوجهات الإدارة.
- احتمال زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.

٢- القائد الديمقراطي: Democratic leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام المشاركة والتشاور في الرأي واتخاذ القرارات وإفساح المجال للعاملين معه لتقديم أرائهم ومقترحاتهم بشأن العمل والاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين، ويحقق هذا النمط عدة مزايا أهمها ما يلي:

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة ولائهم للقائد والمنظمة.
- تنمية روح الابتكار والمبادأة لدى العاملين.
- تحقيق الترابط الجماعي بين القائد والعاملين.
- انخفاض معدلات الشكاوى و الغياب ودوران العمل.
- تحقيق جو نفسي صحي بين العاملين وشعورهم بالاستقرار.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ورغم المزايا التي يحققها هذا النمط إلا أنه هناك بعض الدراسات التي أثبتت أن القائد الذي ينصب اهتمامه بدرجة كبيرة على العاملين لا يؤدي ذلك بالضرورة إلي رفع روحهم المعنوية مما يؤثر بالسلب علي الإنتاجية.

٣- القائد الذي يتبع سياسة عدم التدخل: Laissez -Faire leader

أن الفلسفة التي يتبناها هذا القائد في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على أساس ترك الحرية الكاملة لهم في تحديد الأهداف وتحديد الطرق المناسبة لانجازها، واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال التي يقومون بها.

وإذا كان هذا الأسلوب يحقق نتائج طيبة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه،كما لو كان القائد يتعامل مع أفراد علي درجة مرتفعة من الوعي والنضج وذو مستويات عقلية وعلمية مرتفعة، إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب التالية:

- يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب غير العملية في القيادة لأنه يساعد علي التهرب من المسئولية.
- يؤدي هذا الأسلوب إلى إفساد مناخ العمل نتيجة الفوضى والقلق وفقدان التوجيه والرقابة الفعالة.

- لا يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب القيادية حيث أن القيادة نشاط إيجابي يقوم على التفاعل والتأثير المتبادل بين القائد وبين العاملين وفي ظل أسلوب عدم التدخل يفتقد العاملون إلى التنظيم والتنسيق مما يؤدي إلى سيادة الروح الفردية (الأنا) على الروح الجماعية (نحن)

رابعاً: نظريات القيادة:

١- نظرية السمات: Traits Theory

وفقاً لهذه النظرية فأن القادة العظام يتواجدون في المجتمع ويشتهرون نتيجة ما يتمتعون به من خصائص وقدرات وراثية عظيمة وهو ما عرف بنظرية الرجل العظيم The great man theory، وأن هناك عدة سمات تميز القادة عن غيرهم من الأشخاص الآخرين،فمن المؤكد أن أشخاص مثل مارجريت تاتشر وجون كيندي ونيلسون مانديلا وغيرهم كانت لهم بعض الخصائص الشخصية وبعض السمات التي جعلت منهم قادة معروفين.

وتشير السمات إلى مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية التى تميز القائد مثل الذكاء والقيم والمظهر الخارجى وغيرها.

وقد قامت هذه النظرية انطلاقاً من الدراسات التى أجريت قديماً لاكتشاف السمات المميزة للقادة وتفترض أن القادة يولدون ولا يصنعون Leaders are born not made أو بمعنى أخر هناك مجموعة من الصفات التى يتميز بها القادة العظام مما يجعلهم مختلفون عن الآخرين ، وقد حدد العالم Stogdill مجموعة من السمات التي تميز القادة أهمها ما يلي :- (٦)

- السمات الجسمية : ومنها سن وطول وعرض ووزن ومظهر وصحة ونشاط الشخص.

- السمات الذهنية : مثل القدرة العالية على الإدراك والفهم والتفكير والذكاء والرؤية والتنبؤ والتخطيط .

- السمات الشخصية : وتعنى القدرة على التسامح والمثابرة والشجاعة والحسم والثقة بالذات والمرونة.

- السمات الوظيفية: ومنها القدرة على تحقيق الأهداف والابتكار والمشاركة وحسن التنسيق والتوجيه والمبادأة.

- السمات الاجتماعية: أن يكون لديه قدرة كبيرة على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية سواء مع العاملين أو مع الغير وأن يكون لديه رغبة في التعاون مع الآخرين وأن يكون لديه نضج اجتماعي.

الانتقادات الموجه لنظرية السمات:

- أظهرت الأبحاث علاقة ضعيفة بين السمات الشخصية وبين نجاح القادة فعلى سبيل المثال كان هناك ثلاثة مدربين لكرة القدم يعملون مع ثلاثة فرق فى مدن مختلفة ورغم النجاح الكبير الذى حققوه وجد أن صفاتهم الشخصية كانت مختلفة وليست واحدة.
- وجود مجموعة كبيرة من الصفات مما يصعب حصرها. (٧)
- صعوبة قياس الصفات المحددة وتحديد النسبة المطلوبة من كل صفة.
- اختلاف الأهمية النسبية لكل صفة من وقت لأخر ومن جماعة إلى أخرى.
- لم تتمكن هذه النظرية من التنبؤ بدقة بالإفراد الذين أصبحوا قادة فى المنظمات لأن الكثير منهم يتميز بصفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية ومع ذلك لا يزالون تابعون والعكس صحيح بمعنى أن هناك أفراد لا يتمتعون بالصفات التى ذكرتها النظرية ومع ذلك فهم يشغلون مناصب قيادية وأحرزو نجاحات ملموسة.

٢- النظرية السلوكية:

أ- دراسات جامعة ميتشجان : Michigan studies

أن الدراسات التي أجريت في جامعة ميتشجان ركزت على السلوك الفعال والسلوك غير الفعال للمشرفين وقسمت القادة وفقاً لهذا السلوك إلى نمطين هما:

- القادة المهتمون بالعمال Employees – centered Leaders
- القادة المهتمون بالعمل Job – centered Leaders

- أن غالبية القادة والمشرفين الفعالون هم الذين يركزون ويهتمون بالحاجات الإنسانية لتابعيهم حتى يمكن بناء جماعات عمل فعالة تحقق الأهداف ويكون أدائها مرتفعاً ، وقد عبر الباحثون عن هذا النمط من القادة، بالقادة المهتمين بالعمال حيث يقدمون هؤلاء القادة كل الدعم والسلوك المساند لمرؤوسيهم.
- أن القادة الأقل فعالية هم الذين يهتمون بالعمل حيث يعطون اهتماما قليلاً للأهداف والحاجات المرتبطة بمرؤوسيهم في مقابل الاهتمام بتخفيض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية ووضع قواعد لضبط سلوك المرؤوسين وتوجيههم نحو المهام المكلفين بها.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو أي النمطين أفضل من الآخر؟

- أن الإجابة على هذا السؤال ليست بالأمر السهل لأن كل نمط له مزايا وعيوب.

- فإذا نظرنا إلى مزايا النمط الذي يهتم بالعمال سوف نجد أن هذا النمط يعمل على خلق مناخ صحي للعمل لأنه يميل أكثر لمساعدة المرؤوسين وتقديم كل الدعم لهم، ولكن إذا تمادى القائد في ذلك فقد يؤدى إلى نتائج سلبية مثل عدم طاعة المرؤوسين له أو التسيب والانحلال نتيجة لإدراك المرؤوسين أن قائدهم رجل بلا شخصية أو ضعيف الشخصية وغير ذلك مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

- وإذا نظرنا للنمط الذي يهتم بالعمل سوف نجد أنه يعمل على ضبط سلوك مرؤوسيه من خلال اللوائح والإجراءات وتوقيع الجزاءات عليهم لأنه رجل يميل إلى الانجاز، ولكن التمادي في هذا الأسلوب قد يعطى المرؤوسين انطباعا بأن قائدهم رجل صارم أو متشدد أو ديكتاتور مما يخلق لديهم سلوك عدواني لأنه لا يهتم بهم مما يؤثر سلباً على الإنتاجية.

وبالتالي يتوقف النمط الأفضل على عدة عوامل منها شخصية القائد، وطبيعة الموقف الذي يعمل فيه القائد، وطبيعة المرؤوسين، حيث لا يوجد نمط أمثل يمكن تطبيقه في كافة الأحوال والظروف.

ب- دراسات جامعة آوهايو : Ohio state studies

يطلق عليها في بعض الأحيان نظرية البعدين Tow dimensional theory، حيث قام الباحثون في جامعة أوهايو عام ١٩٤٠ بإجراء مجموعة من الأبحاث لتحديد الأبعاد المحددة لسلوك القائد وقاموا بدراسة مئات الأبعاد وبعد ذلك قسموا هذه الابعاد إلى نوعين هما:

- هيكلة المهام: Initiating structure.
- الاهتمام بمشاعر العاملين: Consideration .

وبمعنى آخر يمكن التعبير عن هذين البعدين بأنه هناك قائد يركز على العمل وقائد يركز على العاملين.

- أن القائد الذى يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بالعمل يخطط العمل ويحدد مهام أعضاء الجماعة التابعة له ويطلب منهم المحافظة على معايير الأداء وتنفيذ الأعمال فى المواعيد المحددة.
- أن القائد الذي يتميز بدرجة مرتفعة من الاهتمام بمشاعر العاملين معه يساعدهم على حل مشكلاتهم ويكون ودود معهم ويعاملهم باحترام .ويحافظ على إقامة علاقات إنسانية طيبة معهم.
- أن القائد الذي يتميز بدرجات مرتفعة في الاهتمام بالعمل واحترام الآخرين يحقق أداء مرتفع وفى نفس الوقت يحقق رضى عال لأفراد الجماعة أكثر من القائد الذى يتميز بدرجات منخفضة في البعدين.

وقد وجدت الدراسات الحديثة ان القادة الفعالين ربما يكونوا من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بالعمل ودرجات منخفضة من الاهتمام بمشاعر العاملين أو من الذين يتميزون بدرجات مرتفعة من الاهتمام بمشاعر العاملين ودرجات منخفضة من الاهتمام بالعمل، فالأمر يتوقف على طبيعة الموقف الذى يعملون فيه، ومن ثم نمط القائد (عال ، عال) لا يكون دائما هو الأفضل فى كل الظروف. (٨)

٣- نظرية شبكة القيادة: Leadership grid

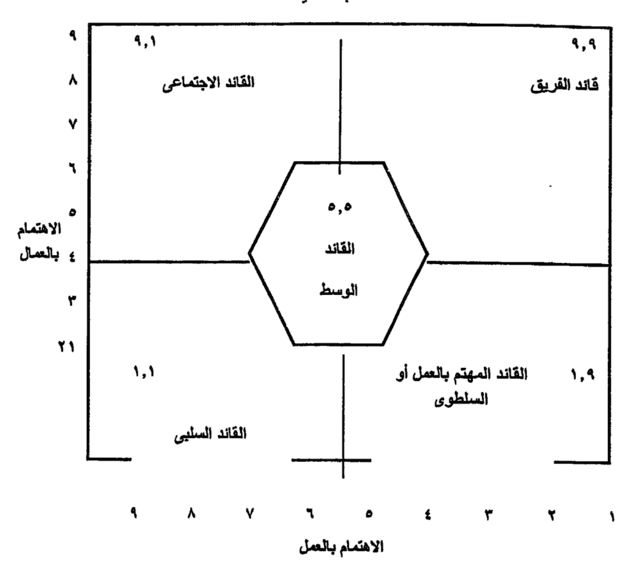
لقد قام الباحثان بليك وموتون Blake and Mouton بجامعة تكساس باقتراح نظرية للقيادة الإدارية تتكون من بعدين سميت بشبكة القيادة والتى اعتمدت على الدراسات التى أجريت فى جامعتى أوهايو ومتشجان وهما: (٩)

- الاهتمام بالعمال.
- الاهتمام بالعمل.

وتقوم الفكرة الأساسية لشبكة القيادة على اساس تقسيم المحورين الأساسين للقيادة وهما محور العمال ومحور العمل من ١ إلى ٩ ومن ثم هناك ٨١ نمط قيادى ولكن أكد الباحثان على الأنماط الخمسة الموضحة في الشكل التالي:

شكل (٢)

شبكة القيادة



ويتضح من الشكل السابق ما يلى:-

- النمط (٩,٩): يشير هذا النمط إلى القائد الذى يميل إلى تطبيق الإدارة الجماعية Team management ويكون فيه القائد فعال لأنه يهتم اهتماماً مرتفعاً بالعاملين والعمل ويؤكد الباحثان بليك وموتون على ضرورة التزام المديرين بهذا النمط لأنه يجعل أعضاء المنظمة يعملون معاً من أجلِ تحقيق المهام، علاوة على أنه يؤدى إلى خلق الثقة والاحترام بينهم.

- النمط (٩,١): يشير هذا النمط إلى القائد الاجتماعى الذى يطبق إدارة النادى Club management حيث يعطى أهتماماً كبيراً للعاملين معه لأنه يعتقد أن هذا هو دوره الرئيسى لكنه على الصعيد الأخر لا يعطى نفس الاهتمام للعمل أو المهام.

- النمط (١,٩): يشير هذا النمط إلى القائد أو المدير السلطوى Authority الذى يعطى أهتماماً مرتفعاً للعمل والمهام ويتوقع أن يقوم المرؤوسين بتنفيذ تعليمات العمل دون مناقشة ومن ثم لا يعطى أى اهتمام للعاملين معه، وعندما تحدث أخطاء فى العمل يسعى لمعرفة المتسبب فى ذلك ويحدد العقوبة التي توقع عليه، دون أن يسعى لتجنب الاخطاء أو تصحيحها.

- النمط (٥,٥): يشير هذا النمط إلى القائد الذى يطبق إدارة منتصف الطريق Middle of the roadومن ثم يمسك هذا القائد العصا من المنتصف ويوازن بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة، وبمعنى آخر يهتم بالعاملين بالقدر الذى يكفى ويضمن سير أعمال المنظمة.

- النمط (١,١): يشير هذا النمط إلى القائد الذى يطبق الإدارة السلبية أو الإدارة المسلوبة للقوة Impoverished management ويعطى اهتماماً منخفضاً بكل من العاملين والعمل ويترك الأفراد يفعلون ما يريدون دونما أن يتدخل وقد يكون ذلك نابعاً من عدم انتمائه للمنظمة أو عدم الرغبة فى تحمل المسئولية، وبالتالى هذا القائد يقدم للمنظمة القليل ولا ينتظر منها أيضاً إلا القليل.

وقد أكد الباحثان بليك وموتون على أنه لا يوجد نمط قيادى أفضل من آخر ولا يوجد نمط يمكن تطبيقه فى كل الأحوال حيث يتوقف النمط الأفضل على طبيعة المواقف الذي تواجه المنظمة.

٤ـ نظرية فيدلر الموقفية: Fiedler's Contingency theory

يعتبر فيدلر من أوائل الباحثين الذين قدموا نموذج موقفى شامل للقيادة ويقوم هذا النموذج علىَ افتراض أساسي وهو:

أن فعالية أداء الجماعة تتوقف وتعتمد على تحقيق التوفيق ما بين نمط القيادة Leadership Style والموقف التنظيمى Organizational Situation

أ- نمط القيادة: Leadership Style

لقد أستمد فيدلر فكرة النمط القيادى من خلال الدراسات السابقة التى صنفت القادة إلى نوعين هما القادة الموجهين بالعلاقات وهم الذين يعطون اهتماماً بالعاملين، والقادة الموجهين بالمهام هم الذين يهتمون بتحقيق الأهداف والمهام المسندة إليهم. [١٠]

وقد تم قياس نمط القيادة عن طريق قائمة استبيان عرفت بأسم زميل العمل الأقل تفضيلاً Least Preferred – Co – Worker، ويتضمن هذا الاستبيان (LPC) ستة عشر وصفاً مقارناً مثل (مريح – غير مريح) و (منفتح – مغلق) (وكفء – غير كفء).

ويهدف الاستبيان إلى قياس ومعرفة ما إذا كان الشخص موجهاً بالمهام أم موجهاً بالعلاقات، حيث كان يطلب من المستقصى منهم أن يفكروا فى أى زميل عمل لا يشعروا معه بالمتعة والراحة وعدم التعاون، ويتم وصف هذا الزميل من خلال ترتيبه على مقياس متدرج من ثمانية نقاط.

وبناءً على أجابة الفرد يمكن تحديد النمط القيادى الخاص به، فإذا تم وصف زميل العمل الأقل تفضيلاً بصفات إيجابية نسبياً (أى نقاط مرتفعة على المقياس) (LPC) المكون من واحد إلى ثمانية فيمكن وصف هذا الشخص على أنه موجه بالعلاقات، وإذا أحرز درجات منخفضه على المقياس فيتم وصفه على أنه موجه بالمهام.

ب- الموقف : Situation

أن الموقف القيادى يمكن تحليله إلى ثلاثة أبعاد هى: [١١]

- العلاقة بين القائد والتابعين: وهى تشير إلى درجة الثقة والقبول والاحترام الموجودة لدى التابعين تجاه قائدهم.

- هيكل المهمة: وهى تشير إلى مدى وضوح المهام التى يقوم بها المرؤوسين وكذلك إجراءات العمل وأهدافه وكل ما هو مرتبط بالمهام الواجب تنفيذها داخل المنظمة.

- قوة المركز: وهى تشير إلى درجة ومدى السلطة الرسمية التى يمنحها المنصب للقائد على تابعيه وتكون قوة المركز عالية إذا كان القائد يملك القدرة على تخطيط وتوجيه العمل الخاص بتابعيه وتقييمهم ويوقع عليهم الثواب مثل الترقية والمكافآت أو العقاب مثل الخصم ون الراتب أو النقل، وتكون قوة المركز قليلة أو منخفضة إذا كانت سلطته على تابعية محدودة.

جـ- التوفيق بين النمط القيادي والموقف:

بمعرفة الدرجات التى حصل عليها الفرد فى الاستبيان الخاص بمقياس (LPC) وتقدير المتغيرات الموقفية الثلاثة (علاقة القائد بالتابعين، هيكل المهمة، قوة المركز) يمكن التوفيق بين النمط القيادى والموقف مما يؤدى إلى تحقيق أقصى فعالية للقيادة.

وقد توصل فيدلر بناءً على النتائج المستخلصة من دراسته إلى ما يلى:

- أن القادة الموجهين بالمهام يكون أدائهم أفضل فى المواقف المفضلة جداً والمواقف السيئة جداً وهى (١، ٢، ٣، ٨).

- أن القادة الموجهين بالعلاقات يكون أدائهم أفضل فى المواقف المتوسطة أو معتدلة التفضيل وهى (٤ ، ٥، ٦، ٧) ويتضح ذلك فى الشكل رقم (٣)

شكل (٣)

التوفيق بين النمط القيادى والموقف

مفضل　　　متوسط　　　غير مفضل

الترتيب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
القائد الموجه بالعلاقات يحصل على أداء أفضل (LPC)								
القائد الموجه بالمهام يحصل على أداء أفضل (LPC								
علاقة القائد بالتابعين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
هيكل العمل	عالي		ضعيف		عالي		ضعيف	
قوة المركز	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف	قوى	ضعيف

المصدر:

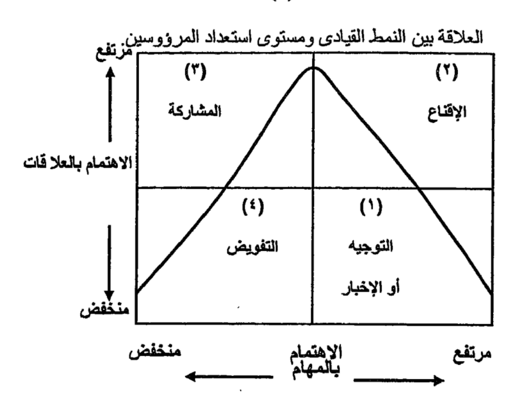
Fred E Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A contingency Model Interpretation", Administrative science Quarterly, 17, 1972, p 455

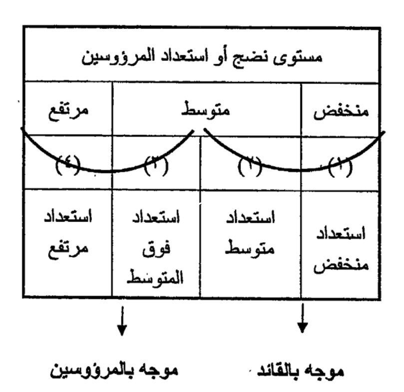
٥- النظرية الموقفية لهيرسى وبلانشارد: Heresy and Blanchard

تتفق النظرية الموقعية لهيرسى وبلانشارد مع كل النظريات الموقفية الأخرى فيما يتعلق بعدم وجود نمط قيادى أمثل أو واحد يمكن تطبيقه فى كل الظروف وإنما يتوقف النمط القيادى المناسب على متغيرات الموقف.

وتقوم هذه النظرية على افتراض أساسى هو: أن خصائص المرؤوسين (نضج أو استعداد هي التي تحدد السلوك القيادى المناسب أو الصحيح، وبمعنى آخر يتم التوصل إلى النمط القيادى الناجح عن طريق تحديد درجة نضج أو استعداد المرؤوسين لأداء عمل معين Subordinates Readiness وبما أن التابعين يختلفون فى مستويات استعدادهم لانجاز المهام فلابد أيضاً أن يختلف النمط القيادى المطبق بحيث يتمشى مع درجة استعداد أونضج Maturity المرؤوسين كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل (٤)





المصدر: Richard L. Daft, Op Cit, P. 508

ويوضح الجدول التالي درجات استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لكل درجة.

جدول (١)

درجات استعداد المرؤوسين والأنماط القيادية المناسبة لها

مستوى الاستعداد	الخصائص	النمط القيادى	خصائص النمط القيادى
(١) استعداد منخفض	الفرد فى هذا المستوى من الاستعداد يكون غير قادر وغير راغب فى أداء العمل بمفرده وبالتالى هو بحاجة إلى من يساعده	(١) التوجيه أو الإخبار أو إصدار الأوامر	ويقوم القائد هنا بتوضيح وتحديد ما هو مطلوب من المرؤوسين وكيف؟ ومتى؟ يقومون بالعمل ويضع تعليمات محددة ويكون الإشراف مباشرة على الأداء
(٢) استعداد متوسط	يكون الفرد فى هذا المستوى غير قادرة على أداء العمل لكن لديه رغبة فى العمل أو محفز للعمل	(٢) الإقناع	يكون المرؤوس فى هذه المرحلة على معرفة عامة بالعمل المراد القيام به لذلك تزداد رغبته فى الأداء ولكن المعرفة والمهارة بالعمل لا تزال قليلة وبالتالى ينتقل القائد إلى نمط أخر يميل إلى توضيح القرارات وشرحها وإتاحة الفرصة للتفسير والمعرفة
(٣) استعداد فوق المتوسط	يكون الفرد فى هذا المستوى قادر على العمل ولكنه غير راغب فيه ربما لعدم ثقته فى قدراته أو عدم ملائمة النمط القيادى المتبع معه	(٣) المشاركة	يتحول هنا القائد من نمط الإقناع إلى أستخدام نمط المشاركة والذى يعيد للمرؤوس الثقة فى نفسه نتيجة إحترام القائد لأرائه وأفكاره ومشاركته فى أتخاذ القرار .
(٤) أستعداد مرتفع	الفرد فى هذا المستوى من الاستعداد يكون لديه القدرة والرغبة فى أداء العمل وتحمل المسئولية دون الحاجة للمساعدة من قبل قائده.	(٤) التفويض	يقوم القائد فى هذه المرحلة من الاستعداد (النضج) الموجود عليها المرؤوسين بعدم التدخل فى شئونهم وتفويضهم السلطات التى تمكنهم من اتخاذ القرارات والقيام بعملية التنفيذ نتيجة ثقته الكبيرة فيهم.

بعض الملاحظات على نظرية هيرسى وبلانشارد:

- أن النظرية تنص على أنه يتم تطبيق النمط القيادى الأول (التوجيه) مع مرؤوسين غير قادرين وغير راغبين فى الأداء، ثم بعد ذلك يتحول المرؤوسين إلى أفراد راغبين في الأداء في النمط الثاني، ثم تختفي الرغبة وتتحسن القدرة على الأداء فى النمط الثالث، ثم تعود الرغبة مع بقاء القدرة فى النمط القيادى الرابع ونجد أن ذلك لا يتفق مع التطور الطبيعى لنمو الأفراد ونضجهم.

- بالنسبة للنمط القيادى الأول نجد أن القائد يتعامل مع جماعة ليس لديها قدرة ولا رغبة على الأداء مما يتطلب الأهتمام الكبير بالمهام والعلاقات معاً ومع ذلك توصي النظرية بالاهتمام بالمهام فقط.

- عندما يتغير النمط القيادى نتيجة شرح الأفكار واقناع المرؤوسين بها (الإقناع) إلى النمط الذى يعتمد على المشاركة فإن القائد يعطى اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية لجماعتين مختلفين فى مستوى النضج لأن الجماعة الأولى راغبة وغير قادرة على الأداء والجماعة الثانية غير راغبة فى الأداء وهذا أمر لا يمكن التسليم به.

٦- نظرية المسار والهدف: Path -Goal Theory

- تتمثل مسئولية القائد وفقاً لنظرية المسار والهدف فى مساعدة وتحفيز تابعيه على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. [١٢]

- ومن ثم فإن القادة المؤثرين هم الذين يوضحون للمرؤوسين ما الأعمال الواجب القيام بها حتى يمكنهم تحقيق أهدافهم وكيف يقومون بهذه الأعمال ومساعدتهم على تحقيق ذلك وإزالة كافة العقبات التى تواجههم.

- وقد أكد الباحثان Gray and Robert House أن عمل القائد يتكون من: [١٣]

  - تحديد وتوضيح المهام التى يتعين على المرؤوسين إنجازها.
  - العمل على إزالة كافة العراقيل والعقبات التى تواجه المرؤوسين عند تحقيق الأهداف.
  - زيادة الفرص أما المرؤوسين للوصول إلى الرضا الشخصي.

• وهناك أربعةِ أنماط قيادية يمكن أن يعتمد عليها القائد هى: (١٤)

أ – النمط القيادى المساند: Supportive

يهتم القائد هنا بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ويساعدهم على أشباع حاجاتهم الشخصية ويكون صديقاً لهم ويعتمد على سياسة الباب المفتوح ويتعامل معهم بطريقة عادلة.

ب- النمط القيادى التوجيهى :Directive

يقوم القائد وفقاً لهذا النمط بتحديد الأهداف لمرؤوسيه ويضع لهم الخطط المحددة والإجراءات والقواعد الواجب الالتزام بها حتى يمكن تنفيذ هذه الخطط ويشبه هذا النمط القائد الاوتوفراطى.

جـ- النمط القيادى المشارك: Participative

يقوم هذا النمط على تشاور القائد مع مرؤوسيه فيما يتعلق بالقرارات الواجب أتخاذها وتشجيعهم على أبداء مقترحاتهم وأرائهم وعقد مقابلات معهم فى أماكن عملهم وحثهم على المناقشات الجماعية والاقتراحات المكتوبة.

د- النمط القيادى الموجه بالانجاز: Achievement oriented

وفقاً لهذا النمط يقوم القائد بتحديد مجموعة من الأهداف الواضحة والمحفزة للمرؤوسين ويكون سلوكه مركزاً على الأداء مرتفع الجودة والعمل على تحسين الأداء الحالى للمرؤوسين وتوفير الثقة بينه وبينهم مع إعطائهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، مع تقييم أدائهم بقصد التعلم من الأخطاء حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة.

ونجد أن اختيار النمط القيادى المناسب يتطلب تحديد وتشخيص الموقف حيث يتكون الموقف من:

- خصائص المرؤوسين مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

☜ بيئة العمل وتتضمين هيكل المهام ونظام السلطة الرسمية وجماعة العمل (المستوى التعليمى والثقافى للتابعين وجودة العلاقات بينهم).

وبالتالي فإن النمط القيادى الأفضل هو الذى يحقق الرضا للتابعين ويحقق حاجاتهم وأهدفهم الشخصية وكذلك أهداف المنظمة.

٧- القيادة التحويلية: Transformational Leadership

- أن القائد التحويلى هو ذلك القائد التى يتميز بقدرات خاصة تمكنه من الابتكار والتغيير.
- وبالتالى فهو قائد ملهم يستخدم ابداعاته وإلهامه فى التأثير على مرؤوسيه حيث يخبرهم بكيفية الأداء، علاوة على أنه يثق بهم ويستخدم الكثير من الأدوات والوسائل غير التقليدية حتى يغير الواقع ويتجاوزه من خلال التعاون مع المرؤوسين وفيما يلىَ مجموعة من الإرشادات التى تساعد الفرد على أن يكون قائد تحويلى: (١٥)

أ – تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين:

حيث كلما كانت الرؤية واضحة للعاملين كلما ساعد ذلك على تحقيقهم لأهداف المنظمة وجعلتهم يشعرون بالسعادة عند إنجازها.

ب- وضع استراتيجية تحول الرؤية إلى واقع:

يجب على القائد أن يحدد أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع وعدم أقحام العاملين بتفاصيل كثيرة للتنفيذ.

جـ- ضع رؤيتك بوضوح ثم أقتنع الأخرين بها.

د- أظهر الثقة فى قدرة العاملين على تنفيذ الأستراتيجية.

لابد أن يكون لدى العاملين إيمان قوى فى قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد وبالتالى يجب على القائد أن يبنى لدى العاملين الثقة فى أنفسهم.

جـ من الممكن بناء الثقة عن طريقة الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوة على الطريق.

و- أحتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.

ز- قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة: مثل قيام بعض القادة بتدمير الأعمال التى لا ترقى إلى مستويات الجودة التى يطمح فيها القائد.

حـ كن قدوة حسنة لأن الأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.

هوامش الفصل

(1) Rensis Likert, New Patterns of Management, New YORK: McGraw – Hill Book Co, 1961, P3.

(2) Richard L Daft, Management, Fourth Edition, The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, 1997, P. 494.

(3) Henry Mintzberg, power in and around organizations, Englewood Cliffs, N.J: Prentice – Hall, 1983, and Jeffrey Pfeffer, power in organizations, Marshfield, Mass pitman, 1981.

(4) French, Jr and B. Raven, The Bases of Social power in Group Dynamics, ed. D. Cartwright and Alvin F. Zander, Evanston. III: Row. Peterson, 1960, pp. 607-623.

(٥) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،عمان،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الرابعة،٢٠٠٨،ص ص،٢٥٩- ٢٦٢.

(٦) المرجع السابق، ص، ٢٦٤.

(٧) عبد المعطى عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، عمان، ١٩٩٤، ص ١٥٩.

(8) P.C Nystrom, "Managers and The High- High Leader Myth", Academy of Management Journal 21, 1978, pp. 325-331.

(9) Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid III, Houston: Gulf, 1985,

(10) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 504.

(11) Fred E. Fiedler and M.M. Chimers, Leadership and Effective Management, Glenview, III: Scott, Foreman, 1974.

(12) Richard L. Daft, Op, Cit, P. 509.

(١٣) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، ص ١٩٩٣، ص ١٤٩.

(14) Robert J. House and Terrence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership", Journal of Contemporary Business, Autumn, 1974, pp. 81-97.

(١٥) جيرالد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤ ، ص ٥٩٦.

أسئلة للمناقشة

س١: ما المقصود بالقيادة؟ وما هي أهم أبعادها؟

....

....

....

....

س٢: هناك ستة مصادر للقوة يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في سلوك مرؤوسيه.

....

....

....

....

س٣: أن الفلسفة التي يتبناها القائد الأوتوقراطي في التأثير على سلوك العاملين معه تقوم على استخدام أسلوب المشاركة والتعاون المتبادل.

....

....

....

س٤: بالرغم من أن النمط الديمقراطي في القيادة يحقق عدة مزايا إلا أنه لا يخلو من العيوب.

....

....

....

س٥: ما رأيك في مقولة أن (القادة يولدون ولا يصنعون)؟ وما هي النظرية التي تبنت هذا الفكر؟ وما هي الانتقادات التي وجهت إليها؟.

....

....

....

س٦: وفقاً لنظرية فيدلر في القيادة يتحدد الموقف القيادي بأربعة عوامل.

....

....

....

س٧: وفقاً لنظرية شبكة القيادة لبليك وموتون فأن النمط (٩،٩) هو ذلك القائد الذي يعطي اهتماما كبيراً للعمل ولا يهتم بالعمال.

....

....

....

س٨: توصلت نظرية المسار والهدف إلى خمسة أنماط للقادة.

....

....

....

س٩: هناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد الفرد على أن يكون قائداً تحويلياً.

....

....

....

الفصل العاشر

الصراع التنظيمي

الفصل العاشر

الصراع التنظيمي

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم الصراع.
- الصراع ومدارس الفكر الإدارى.
- علاقة الصراع بمستوى الأداء.
- أنواع الصراع وأسبابه.
- مراحل الصراع وأثاره.
- طرق التعامل مع الصراع.
-

المخرجات:

- إلمام الطالب بطبيعة الصراع التنظيمى وعلاقته بالأداء.
- إلمام الطالب بالأنوع المختلفة للصراع وأهم أسبابه.
- إلمام الطالب بالمراحل المختلفة لحدوث الصراع ومعرفة الآثار المترتبة عليه.
- إلمام الطالب بالإستراتيجيات المختلفة لمواجهة الصراع.

المحتويـــات

أولاً : مفهوم الصراع التنظيمى.

ثانيـــاً : الصراع ومدارس الفكر الإدارى.

ثالثـــاً : علاقة الصراع بمستوى الأداء.

رابعـــاً : أنواع الصراع.

خامســاً : أسباب الصراع.

سادســاً : مراحل الصراع.

سابعـــاً : أثار الصراع.

ثامنـــاً : طرق التعامل مع الصراع.

تاسعـــاً : التفاوض والصراع.

الفصل العاشر

الصراع التنظيمي

مقدمـــة:

إذا نظرنا إلى الصراع سوف نجد أنه ظاهرة سلوكية حقيقية فى حياة الإنسان والمنظمات، ولا يمكن أغفالها لأنها جزء طبيعى من حياته منذ درايته بنفسه وأداركه للأخرين.

من ناحية أخرى نجد أن المنظمات تضم أفراداً يختلفون فى القيم والعادات والمهارات والأهداف، وهم يؤدون أعمالاً مختلفة ونتيجة للتفاعلات والإتصالات التى تتم بينهم لاتمام الأعمال لابد أن يحدث بينهم خلافات فى وجهات النظر ومن ثم ينشأ الصراع.

ورغم أن الصراع يمكن أن يحدث داخل أى منظمة إلا أن مصادره وآثاره ليست واحدة بل تختلف من منظمة لأخرى، لذلك لابد أن تقوم كافة المنظمات على أختلاف أحجامها وأنشتطها بإدارة الصراع بشكل يمكنها من تجنب أو الحد من الأثار السلبية المرتبطة به مثل صعوبة التنسيق بين الأفراد أو الأقسام أو الادارات، وعدم تحقيق اتصالات فعالة، وتفعيل أثاره الايجابية والاستفادة منها مثل مشاركة العاملين فى وضع اقتراحات أو حلول بناءة للمشكلات التى تواجههم فى أعمالهم وتحسين جودة القرارات.

وسوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة مفهوم الصراع وعلاقته بالأداء مع بيان انواع الصراع وأسبابه، والمراحل المختلفة لحدوثه وأثاره الإيجابية والسلبية، وطرق التعامل معه وأخيراً التفاوض والصراع.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمى:

ينظر البعض إلى الصراع على أنه حالة من عدم التوافق بين شخصين أو أكثر فى القيم أو الأهداف أو الحاجات. (١)

ويرى فريق أخر أن الصراع عبارة عن الأختلافات التى تحدث بين الأطراف داخل موقع العمل. (٢)

بينما ينظر فريق ثالث إلى الصراع على أنه عملية يقوم من خلالها أحد الأطراف بوضع عراقيل بشكل متعمد أمام الطرف الأخر حتى يصيبه بالإحباط مما يجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه أو مصالحه. (٣)

وهناك من يرى الصراع على أنه إجراءات قد يتخذها أحد الأطراف أو فى سبيله لاتخاذها وينظر إليها الطرف الأخر على أنها ستلحق ضرراً بأهتماماته الأساسية. (٤)

وبعد أستعراض التعاريف المختلفة للصراع يمكننا تعريفه بأنه عبارة عن: "حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد أو تعارض أهداف تلك الأقسام والإدارات، وقد ينتج عن ذلك أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية على الأداء".

ويتضح مما سبق أن الصراع يعتمد على توافر العناصر التالية:

- تعارض أهداف الفرد على المستوى الشخصى.
- تعارض أهداف الفرد مع أهداف الآخرين.
- التعارض بين اهداف الأقسام والأدارات داخل موقع العمل.
- لابد أن يقوم أطراف النزاع بإدراك ذلك التعارض.
- وجود أحداث تؤدى إلى تهديد مصالح الأطراف المتنازعة.

- قد يسفر عن الصراع أثار إيجابية أو سلبية أو حيادية بالنسبة لأداء الأفراد.

ثانياً: الصراع ومدارس الفكر الإدارى:

أن النظرة إلى مفهوم وطبيعة الصراع وكيفية التعامل معه تختلف باختلاف مدارس الفكر الإداري، وبصفة عامة يمكن تلخيص وجهات النظر الإدارية في الصراع في ثلاثة اتجاهات كما يلي: (٥)

١- الاتجاه التقليدى: The traditional attitude

يقوم هذا الاتجاه والذى ساد الفترة ما بين الثلاثينيات والأربعينيات على مجموعة من الافتراضات أهمها ما يلى:

- أن الصراع مرادفاً للعنف والتدمير والسفاهة.
- أن الصراع ظاهرة سيئة بطبيعتها لأنه يؤدى إلى سلوكيات سلبية مثل العداء والمشاحنات بين الأفراد.
- يمكن تجنب الصراع التنظيمى أو تفاديه.
- هناك عدة أسباب للصراع منها ضعف الاتصالات وفقدان الثقة بين العاملين وعدم وضوح إجراءات العمل وأختصاصات العاملين، وعجز المديرين عن تلبية حاجات وتطلعات العاملين.
- يمكن التخلص من الصراع عن طريق إيجاد المناخ التنظيمى الملائم والأختيار السليم للأفراد.

لذلك يجب على المنظمات أن تتعرف على سلوكيات الأفراد المسببه للصراع والتى قد تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء والعمل على تصحيحها من أجل تحسين الأداء الجماعى والتنظيمى.

ورغم أن نتائج الابحاث والدراسات التى أجريت حديثاً تقدم أدله قوية ضد هذا الاتجاه ذو النظرة المتشائمة للصراع ولا يرى فيه إلا الجانب السلبى فقط، إلا أن الكثير من المنظمات ما زالت تقيم مواقف الصراع مستخدمة فى ذلك هذا الاتجاه الذى أنتهى عصرة.

٢ - اتجاه العلاقات الإنسانية: The human relations attitude

يقوم هذا الاتجاه الذى ساد فى الفترة ما بين أواخر الأربعينيات وحتى منتصف السبعينيات على الافتراضات التالية:

- أن حدوث الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات أمراً طبيعياً.
- لا يمكن منع أو تجنب حدوث الصراع.
- هناك أسباب كثيرة للصراع يمكن معرفتها من خلال دراسة الموقف أو الحالة التى يحدث فيها الصراع. (٦)
- هناك أوقات ومواقف معينة داخل جماعات العمل يكون فيها الصراع مفيداً، لأنه يساعد على إدخال التغييرات الإيجابية، ومن ثم تحسين الأداء.

٣- الاتجاه التفاعلي : The inter actionist attitude

يقوم هذا الاتجاه على الافتراضات التالية:

- أن القول بأن الصراع ظاهرة يمكن تجنبها بالكامل (الاتجاه التقليدى) أو يمكن قبولها بالكامل (اتجاه العلاقات الانسانية) أمر ساذج لا يمكن التسليم به.
- هناك بعض المواقف التى يفضل أن يكون فيها صراع بين الأفراد، وهناك مواقف أخرى لا يفضل أن يكون فيها صراع.

☜ يشجع هذا الاتجاه الصراع بين الأفراد والجماعات ليجعلهم فى حالة من النشاط، لأن الافراد الذين يعملون فى هدوء وبلا حماس يصبحون فى حالة من الخمول ولا يتجاوبون مع الحاجة للتغيير والتطوير.

تذكر عزيزي الطالب أن:

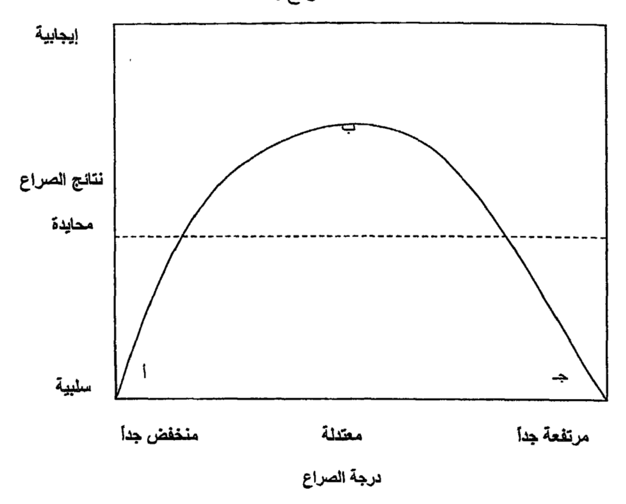
- الاتجاه التقليدى قام على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ومن ثم يجب أن تتلخص منها الإدارة بأى طريقة.
- اتجاه العلاقات الإنسانية أكد على أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها.
- بينما أكد الاتجاه التفاعلى على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن لابد أن تُحرص الإدارة على وجودة بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل أو المناسب.

ثالثاً: علاقة الصراع بمستوى الأداء:

ليست كل الصراعات التى تحدث داخل المنظمات ضارة أو نافعة بنسبة ١٠٠% لأن النتائج الإيجابية والسلبية لتلك الصراعات أنما تتوقف على حجمها، بمعنى أن هناك مستوى معين من الصراع يسمى بالصراع الصحى (المستوى المعتدل)، وهذا الصراع يحقق للمنظمة أفضل أداء ممكن أو الأداء الأمثل Optimum performance، فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن ذلك الحد فإنه يتحول إلى صراع سلبى تكون أثاره سيئة وضارة للمنظمة ويوضح الشكل التالى الدرجات المختلفة للصراع وعلاقتها بمستوى الأداء. (٧)

شكل (١)

علاقة الصراع بالأداء



ويتضح من الشكل السابق ما يلى:

١ ـ إذا كانت درجة الصراع منخفضة جداً فأن ذلك يعنى أن هناك حالة من الاتفاق الجماعى بين الافراد تجعلهم لا يرغبون فى مناقشة وجهات نظر أو اراء أخرى تخالف رأيهم مما ينعكس بالسلب على مستوى الأداء نظراً لافتقادهم لروح المبادرة والتنافس البناء الذى يجعلهم يقبلون الأراء الأخرى ويساعدهم على تقديم أفكار ومقترحات جديدة، وبالتالى تنحصر الجماعة داخل اطار تقليدى من الفكر، وهذا ما تعبر عنه النقطة (أ).

٢- إذا كانت درجة الصراع مرتفعة جداً فإن ذلك يعنى أن هناك حالة من عدم الاتفاق، وتباين شديد بين أفراد الجماعة الواحدة فى الأراء والاتجاهات والأهداف واسلوب العمل، ويعرف هذا بالصراع غير الصحى، ويكون له أثار سلبية وخيمة على الأداء مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وزيادة معدلات ترك العمل، وارتفاع معدلات الغياب، وانخفاض الانتاجية، وانتشار أشكال السلوك العدوانى بين الأفراد، وهذا ما تعبر عنه النقطة (جـ).

٣- إما إذا كانت درجة الصراع معتدلة فإن ذلك يعنى أن حجم الخلافات بين الافراد لها تأثير إيجابى على الأداء، لأنه يساعد على خلق المنافسة البناءة بينهم ويحفزهم على التوصل إلى أراء وأفكار ومقترحات وابتكارات جديدة من شأنها القضاء على المشكلات فور حدوثها، ومن ثم زيادة الانتاجية ويعرف هذا بالصراع الصحى، وهذا ما تعبر عنه النقطة (ب).

لذلك يجب على إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة لجعل الصراع بين الأفراد فى حدود المستوى المعتدل كما هو فى النقطة (ب) حتى يكون ذو تأثير إيجابى على الأداء، وعدم الدخول فى المستويات المرتفعة والمنخفضة جداً لأن ذلك يسبب انخفاض فى مستوى الأداء.

رابعاً : أنواع الصراع:

توجد أشكال كثيرة للصراع داخل المنظمات تتفاوت فيما بينها بناءً على طبيعة الأفراد وأشكال السلوك والعلاقات، وما إذا كان بناءاً أو مدمراً، نوجزها فيما يلى:

١- الصراع الشخصى: **Intrapersonal conflict**

هو صراع داخلى يحدث للفرد نتيجة لأسباب كثيرة، فقد يكون هناك صراع بين أدوار الفرد نفسه، أو صراع بين الأهداف المتنوعة له، أو قد يحدث الصراع بسبب الاحباط أو حالة اليأس التى تحيط بالفرد وفيما يلى شرح مختصر لكل شكل من هذه الأشكال: (٨)

أ- الصراع نتيجة للياس:

أن الفرد يشعر بالأحباط عندما يجد أن هناك بعض العوائق سواء كانت مادية أو معنوية تمنعه من تحقيق الأهداف التى يعمل من أجلها، حيث تسبب هذه العوائق للفرد ردود أفعال بدنية ونفسية كثيرة، فقد يميل سلوكه إلى العدوان أو العنف أو الانسحاب أو الاستمرار، أو قبول حل وسط أو بديل أخر، فعندما يتقدم أحد المرؤوسين بمذكرة إلى رئيسه يطلب منه ثلاثة أيام إجازة ثم يُقابل هذا الطلب بالرفض، فقط تظهر على المرؤوس علامات الغضب أو العدوان وقد يقوم بمغادرة مكتب الرئيس ضارباً الباب بأحدى قدميه، أو يغلقه بشدة، وقد يطلق بعض الشائعات المغرضة على رئيسه أو يميل سلوكه إلى تعطيل الأله التى يعمل عليها إلى آخره من ردود أفعال سلبية.

ولكن إذا ألتمس هذا المرؤوس العذر لرئيسه وقدر موقفه نتيجة اضطراب ظروف العمل، أو تكدسه فيكون هذا السلوك رد فعل إيجابى إذاً ردود الأفعال البدنية والنفسية الناتجة عن الاحباط قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وبالتالى يجب على الإدارة أن تتعرف على أهم العقبات التى تواجه المرؤوسين وتمنعهم من تحقيق أهدافهم وتعمل على إزالتها حتى تقلل من الأثار السلبية للصراع الناتج عن اليأس أو الاحباط.

ب- صراع الدور: Role conflict

يشير مفهوم الدور إلى مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التى يُتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذى يقوم به. [٩]

ويحدث صراع الدور عندما ينضم الفرد لمنظمة معينة ويمارس عمل معين حيث تضم هذه المنظمة مجموعة متنوعة من الموارد البشرية ذات الاتجاهات والمشاعر والميول والخصائص الشخصية المتباينة، ويتعرض لدورين متعارضين ولا يستطيع الوفاء بتوقعات الدورين فى انسجام، مثال رب الأسرة الذى يعمل فى منظمة معينة ويرغب فى العمل وقتاً اضافياً لانهاء بعض المهام المتراكمة عليه أو لزيادة دخله، ولكنه فى نفس الوقت يحب أسرته ويرغب فى مغادرة العمل فى الوقت المحدد.

ونجد أن العديد من صور الدور تتوقف على عاملين هما: [١٠]

- طبيعة الموقف من حيث درجة تعارض وأختلاف الأدوار، وعدم المرونة فى تنفيذ التوقعات.
- شخصية الفرد من حيث قدرته على التكيف مع المواقف أو القدرة على تجاهل بعض المتطلبات لأحد الأدوار.

فنجد أن الكثير من الامهات العاملات أختارن أن يعملن ليلاً حتى يكن متاحات نهاراً لتلبية احتياجات أطفالهن، لأنهن يعتقدن أن عملهن نهاراً يتعارض مع منظورهن لدور الأمومة.

جـ- صراع الأهداف : Objectives conflict

يأخذ صراع الأهداف الأشكال الثلاثة التالية: (١١)

☚ صراع التحقيق – التحقيق : Approach – Approach conflict

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يفاضل أو يختار الفرد بين هدفين لكل منهما مكافيء موجب فإن اختياره للهدف الأول يتساوى مع أختياره للهدف الثانى، فعندما يجد الفرد أن أمامه وظيفتين متساويتين فى المزايا وعليه أن يختار واحدة، فقد يشعر هذا الفرد بنوع بسيط من التوتر سرعان ما يتغلب عليه ويحقق أهدافه.

☚ صراع التحقيق – التجنب: Approach – Avoidance conflict

ويتحقق هذا النوع من الصراع عندما يرغب الفرد فى تحقيق هدف معين لكن هذا الهدف يتضمن نتائج إيجابية وأخرى سلبية فى وقت واحد، مثل الوظيفة التى تعرض على أحد الموظفين وهى ذات عائد مجزى له، لكنها ستجعله يعيش بعيداً عن أسرته، وهنا تصبح عملية الأختيار أكثر صعوبة وتزداد الصعوبة إذا كانت المزايا مساوية للعيوب، ولكن أحيانا كثيرة يتغلب أحد العنصرين على بعضهما وتصبح عملية الأخيتار ليست صعبة.

☚ صراع التجنب – التجنب: Avoidance – Avoidance conflict

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد هدفين أو تكون أمامه فرصتان لكل منها مكافىء سالب، بمعنى أنه غير مرغوب فى أى منهما وفى مثل هذه الحالات يحاول الفرد جاهداً أن يتجنب هذه المواقف إذا كان ذلك ممكناً، وإذا استحال عليه تجنبها فإنه يقارن ويختار البديل الأفضل له، مثل الموظف الذى يشغل وظيفة مرهقة ويُعامل معاملة سيئة من قبل رئيسيه ومع ذلك لا يفكر فى ترك العمل خشية من عدم إيجاد وظيفة أخرى.

٣- الصراع بين الأفراد: **Interpersonal conflict**

هو صراع ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب عدم الاتفاق فى القيم والأهداف والحاجات، ونجد أن قيم الأفراد تختلف عن بعضها البعض بسبب الاختلافات الثقافية أو الشخصية لهم أو بسبب المناصب الوظيفية والأدوار التى يقومون بها، وينشأ الصراع فى الأهداف والحاجات نتيجة التنافس على الموارد المحدودة أو عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض فمثلاً نجد أن هدف تحسين الجودة يتعارض مع هدف تخفيض التكاليف.[١٢]

ومن أمثلة هذا الصراع ما ينشأ بين الموظف ومديره من خلاف، أو ما ينشأ بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى من تعارض فى وجهات النظر، أو ما ينشأ بين الموظف وإدارة الشركة من خلافات، أو ما ينشأ بين العاملين أنفسهم من خلافات.

ويرى البعض أن الصراع بين الأفراد عادة ما يحدث داخل المستويات الإدارية العليا، لأن العاملين داخل هذه المستويات غالباً ما يسعون لاشباع الحاجة إلى السيطرة والكسب المادى أو المعنوى وفرض القوة، بدرجة أكبر من المستويات الإدارية الأخرى.[١٣]

٣- الصراع بين الجماعات: **Intergroup Conflict**

هو الصراع الذى ينشأ بين الأقسام أو الإدارات المختلفة داخل المنظمة مثل الصراع الذى يحدث بين الإدارات التنفيذية كالإنتاج والتسويق والإدارات الاستشارية أو المعاونة مثل إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات، أو قد يحدث خلافات بين بعض

الإدارات أو الأقسام على الميزانية أو الموارد المحدودة ،ونجد أن هذا الصراع له أثار ضاره على المنظمة لأنه يربك سير العمل، فقد يقدم مدير إدارة الموارد البشرية بعض النصح المتعلقة بخصوص اختيار وتدريب بعض الأفراد الذين يعملون فى إدارة التسويق ومع ذلك لا يأخذ بها مدير التسويق.

٤- الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها:

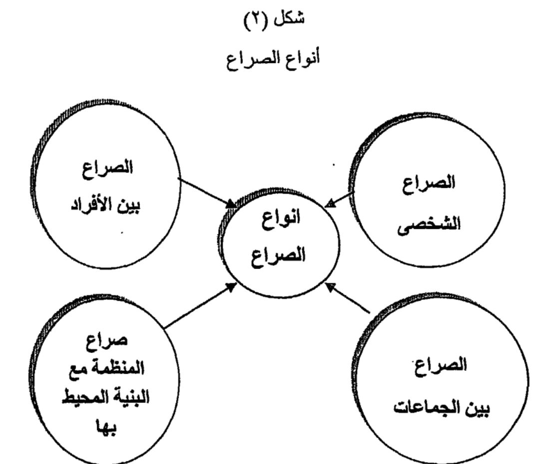
هو الصراع الذى يحدث بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو بين أحد الأطراف التى تتعامل معهم خارج حدودها الداخلية مثل:

- العملاء.
- الموردون.
- المنظمات المنافسة.
- المصالح والهيئات مثل مصلحة الجمارك.
- الجمعيات الأهلية مثل حقوق الانسان وحماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة وغيرها.

وكل تلك الأطراف توجد فى البيئة المحيطة بالمنظمة ولا يمكن تجنب تأثيرها فيها، فعندما يرغب أصحاب المشروع فى ترشيد النفقات فقد يقومون بالتخلص من العمالة الفائضة، أو الغاء ساعات العمل الإضافية أو تخفيض الأجور وهذه التصرفات تلحق الضرر بمصالح العاملين نتيجة لتعارض الأهداف والحاجات، مما يجعلهم يتظلمون إلى نقاباتهم والتى قد تقترح عليهم عدم الانضباط فى العمل أو الميل إلى بعض أشكال السلوك العدوانى مثل الاضراب أو التخريب وغير ذلك وبالتالى لابد من دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وأخذها فى الحسبان عند التخطيط للأنشطة حتى يمكن تجنب الصراع الذى يحدث أضراراً ونتائج سلبية للمنظمة، ويوضح الشكل التالى أنواع الصراع السابق ذكرها.

شكل (٢)

أنواع الصراع



خامساً : أسباب الصراع :

توجد أسباب كثيرة لحدوث الصراع داخل العمل وبصفة عامة يمكن تصنيف هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين هما :

١ – الأسباب الشخصية:

أن أختلاف قيم وأهداف وحاجات الأفراد داخل المنظمات يؤدى إلى تباين فى وجهات النظر، وفيما يلى بعض الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية: (١٤)

أ - التفسيرات الخاطئة :Faulty Attribution

وهى تشير إلى الأخطاء التى يقع فيها الفرد عند تفسيره لأسباب سلوك الأخرين، فعندما يفشل أحد العاملين فى انجاز أهدافه فقد يفسر ذلك بسوء الحظ، أو قلة الموارد المتاحة، أو بسبب تدخل متعمد من زميل له، أو لعدم قدرته على التخطيط والتنظيم السليم لأهدافه ووقته، وإذا تأكد أن السبب الحقيقى للفشل كان يرجع إلى زميله فإن شراره الصراع تنطلق حتى إذا كان هذا الزميل ليس له أى دور فى ذلك الفشل.

ب- الاتصالات الخاطئة : Faulty Communication

أن عدم اتباع القواعد السليمة فى عملية الاتصال بين الأفراد تجعلها ضعيفة وغير فعالة مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وقد يرجع ذلك إلى أخطاء فى عناصر عملية الاتصال التالية:

- المرسل.
- طبيعة الرسالة المراد نقلها للأخرين.
- وسيلة الاتصال المستخدمة.
- مشكلات لدى المرسل إليه.
- التغذية المرتدة بالمعلومات.

فعندما يستخدم المدير وسيلة اتصال غير مناسبة لطبيعة الرسالة أو لثقافة المرسل إليه فقد ينتج عن ذلك سوء فهم لمضمون الرسالة يؤدى إلى تعارض فى أفكارهم، كذلك عندما يتم الاتصال بين المشرف والعمال ويقوم المشرف بأبلاغهم بتعليمات معينة دونما أن يستمع لوجهات نظرهم فقد ينتج عند ذلك سوء فهم منهم يؤدى إلى صراع.

جـ- الواقعية الساذجة Naive realism :

يشير هذا السبب إلى أعتقاد البعض بأن وجهة نظرة موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الأخرين فهى متحيزة، وغالباً ما يوجد هذا الاعتقاد لدى الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية عليا داخل المنظمة حيث يقومون بتضخيم الفروق والاختلافات

فى أرائهم وأراء الأخرين الذين يشغلون مناصب إدارية دنيا، وبالتالى يختلقون مواقف حقيقية من وجهة نظرهم للصراع.

د- العوامل الشخصية **Personal Factors :**

تشير العوامل الشخصية إلى الصفات الشخصية للأفراد مثل النوع، والسن والقيم، والاتجاهات، والمعتقدات، والمستوى الثقافى وغيرها، ونجد أن هذه الصفات لها تأثير كبير على سلوك الأفراد وعلاقتهم بالأخرين، فإذا كانت شخصية أحد العاملين تتسم بالهدوء واللطف فإنه لا يحب العمل مع فريق أحد أعضائه تتميز شخصيته بالحده وعدم الهدوء، وبالتالى من المحتمل أن ينشأ بينهما صراع إذا عملا معاً، كذلك الحال إذا كان الدافع للانجاز لدى بعض الأفراد مرتفعاً فلا يحب أن يعمل مع شخص أو زميل لديه دافعاً منخفضاً للانجاز وإذا عملاً معاً غالباً ما ينشأ بينهما صراع نتيجة تعارض القيم والحاجات. (١٥)

٢- الأسباب التنظيمية:

فى أحيان كثيرة يكون السبب فى حدوث الصراع هو المناخ التنظيمى للمنظمة والذى يتضمن عوامل متعددة أهمها ما يلى:-

أ- التنافس على الموارد المحدودة : سواء كانت هذه الموارد أموال أو معدات أو أفراد، ويرجع ذلك إلى أعتقاد كل طرف أنه أحق من غيره بتلك الموارد مثل التنافس بين الزملاء للحصول على مكتب معين أو المنافسة بين الإدارات أو الأقسام للحصول على موارد مالية أكثر من الميزانية المخصصة لهم، وربما يعود ذلك إلى عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة لتخصيص الموارد على الإدارات والأقسام المختلفة خاصة فى حالة ندرتها.

ب- الاعتمادية بين العاملين: وهى تشير إلى قيام العاملين بتحميل أنشطتهم وأعمالهم إلى الأخرين مما يؤدى إلى حدوث صراع بينهم، وغالبا ما يرجع ذلك إلى عدم وضوح المسئوليات والمهام الوظيفية للأفراد أو تقادمها، أو عدم معرفتهم بها.[١٦]

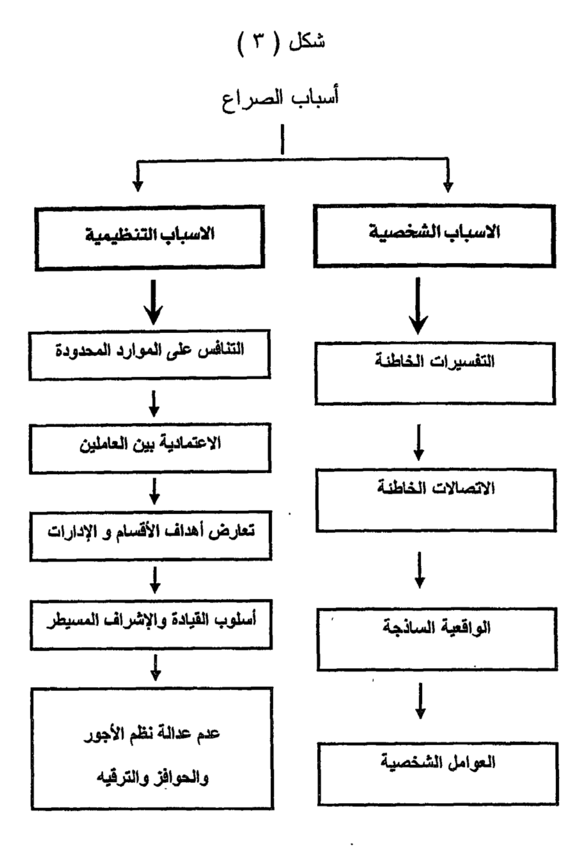
من ناحية أخرى نجد أن عدم تحديد السلطات والمسئوليات بدقة ووضوح للأفراد يؤدى إلى تضارب الاختصاصات وتميع المسئوليات مما يسبب صراعات بين أعضاء فريق العمل.

ج- تعارض أهداف الادارات والأقسام: فنجد أن إدارة المشتريات تهدف إلى الحصول على المواد والمستلزمات فى الوقت المناسب وبأسعار منخفضة فى حين تهدف إدارة التسويق إلى تصريف المنتجات وزيادة الإيرادات بينما تهدف إدارة المخازن إلى تخفيض حجم المخزون، بينما ترغب إدارة الانتاج فى زيادة مستوى المخزون من المواد لاستمرار عمليات التصنيع وضمان عدم تعطيل الانتاج، أن هذا التباين فى الأهداف من شأنه أن يخلق صراعات بين تلك الإدارات.

د- أسلوب القيادة والأشراف : الذى يعتمد على الرقابة المتشددة والسيطرة المستمرة على المرؤوسين من شأنه أن يولد صراع.

هـ- عدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية، ويوضح الشكل التالى الأسباب الشخصية والتنظيمية للصراع.

شكل (٣)


أسباب الصراع
الاسباب الشخصية
الاسباب التنظيمية
التفسيرات الخاطئة
الاتصالات الخاطئة
الواقعية الساذجة
العوامل الشخصية
التنافس على الموارد المحدودة
الاعتمادية بين العاملين
تعارض أهداف الأقسام و الإدارات
أسلوب القيادة والإشراف المسيطر
عدم عدالة نظم الأجور
والحوافز والترقيه

سادساً : مراحل الصراع :

يجب على إدارة المنظمة أن تتعرف على المراحل المختلفة التى يمر بها الصراع حتى تستطيع أن تقرر الأسلوب المناسب لإدارته، وبصفة عامة يمر الصراع بالمراحل الخمس التالية: (١٧)

١- الصراع الكامن Latent conflict :

يبدأ الصراع عندما تكون هناك أختلافات بين الأفراد سواء كانت فى الأهداف أو الحاجات أو القيم أو الأدراك أو عندما تجرى المنظمة تغييرات معينة مثل تصميم استراتيجية جديدة أو تعيين مدير جديد، وهذه التغييرات تسبب حالة من عدم تأكد أعضاء التنظيم أنها سوف تحسن من أوضاعهم أو تحقق أهدافهم.

ونلاحظ أن الأفراد فى هذه المرحلة لا يعرفون المشكلة بالتحديد وليسو على دراية بأسبابها الحقيقية، فعندما نجد أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج ليسوا متحمسين بنفس القدر تجاه فكرة المنتج فنكون بصدد أختلاف فى وجهات النظر، وهذه الاختلافات تمثل الشرارة الأولى لحدوث الصراع.

٢- الصراع المدرك Perceived conflict :

فى هذه المرحلة يدرك الأفراد وجود الصراع لكنهم لا يزالون غير قادرين على تحديد أسبابه فنجد أن أعضاء الفريق المسئول عن تطوير المنتج فى المثال السابق يعترفون أنهم غير متعاونين بالفعل مع بعضهم البعض لكنهم يجهلون الأسباب التى أدت إلى ذلك، ومع ذلك نجدهم يعملون معاً أو يتجاهلون الصراع، وتعتبر هذه المرحلة هامة لانها تشير إلى رغبة الأفراد فى الاتفاق أو عدم الاتفاق على التوصل إلى حل للمشكلات التى تحدث بينهم.

٣- الصراع المحسوس Felt conflict :

يكون الأفراد فى هذه المرحلة على دراية ووعى كامل بالصراع ونتيجة لعدم اتفاقهم يقومون بالتعبير عن مشاعرهم، وقد تكون هذه المشاعر، مشاعر غضب أو توتر أو قلق، أو مشاعر حماس ونشاط.

٤- الصراع الظاهر Manifest conflict :

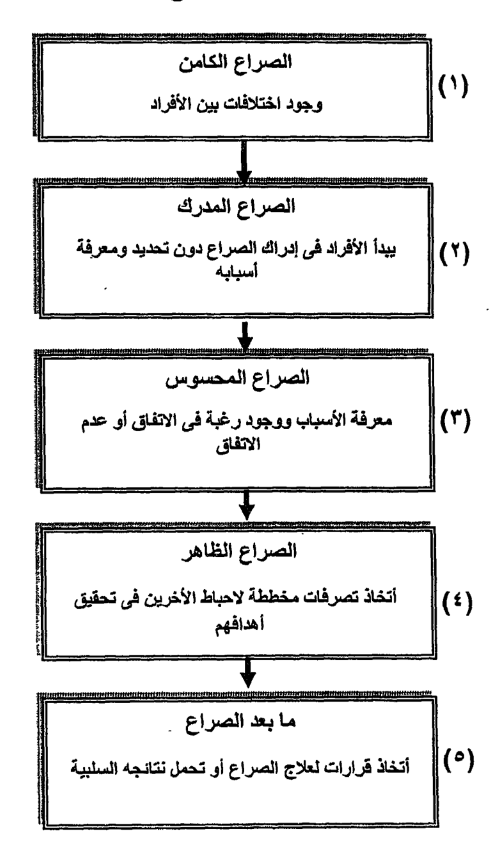
فى هذه المرحلة يقوم الأفراد بإتخاذ بعض السلوكيات والتصرفات المخططة لأحباط غيرهم فى القضايا المتنازع عليها سواء كانت أهداف أو حاجات أو أراء طالما أنها غير متوافقة معهم، لذلك من الضرورى إيجاد حلول للصراع عندما يصل إلى هذه المرحلة حتى نتجنب الآثار السلبية له فيما بعد.

٥- ما بعد الصراع Conflict aftermath:

تحدث هذه المرحلة عندما لا تتدخل الإدارة لايجاد حل للصراع الظاهر فإذا لم يتفق الفريق المسئول عن تصميم وتطوير المنتج فى المثال السابق على إيجاد حل يرضى جميع الأفراد المشاركين فى عملية التطوير فإن العواقب سوف تكون أشد تدميراً فى المستقبل، ويوضح الشكل التالى المراحل الخمس للصراع:

شكل (٤)

مراحل الصراع



سابعاً: أثار الصراع:

ترتبط كلمة الصراع فى الاحاديث العامة بمعانى سلبية تدل على العدوانية أو الغضب وبعض أشكال السلوك العدوانى الأخرى، لكن الصراع داخل العمل فهو سلاح ذو حدين فقد يؤدى إلى أثار إيجابية أو أثار سلبية وهذا يتوقف على نوع الصراع وأسبابه وكيفية التعامل معه من قبل إدارة المنظمة وهذا ما سوف نوضحه فى السطور القادمة.

١ ـ الأثار الإيجابية للصراع:

توجد عدة أثار إيجابية للصراع أهمها ما يلى: (١٨)

- توجيه نظر الإدارة لمسببات [illegible] من الموارد المحدودة أو تعارض الأهداف [illegible] عدم وضوح السياسات وغيرها.
- زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة.
- تحسين مستوى جودة القرارات التى تتخذ وذلك نتيجة جمع معلومات تعبر عن وجهات النظر المختلفة وهنا يكون الاختلاف فى الاراء من أجل الاتفاق.
- تشجيع الابداع والابتكار نتيجة تحدى الأوضاع التقليدية القائمة وخلق أفكار جديدة.
- بحث المشكلات التى أهملت فى الماضى بصراحة ووضوح.
- تحفيز أطراف الصراع على فهم وتقبل مواقف بعضهم البعض مما يساعدهم على نشر ثقافة التفكير الابتكارى.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمى نتيجة أرتباط الأفراد بأهداف المنظمة والمشاركة فى مناقشة القضايا.

- تفريغ شحنات الغضب لدى بعض الأفراد مما يشعرهم بالتحسن والأرتياح النفسى.

- التحسين المستمر للأداء.

- قد يترتب على حل الصراع فوائد كثيرة للفرد منها زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة أو رفع جزاء قد تم توقيعه عليه وغيرها.

٢- الأثار السلبية:

يمكن [illegible] الآثار السلبية للصراع فيما يلى:

- أنخفاض الانسجام والتعاون والتنسيق بين الأفراد في كافة المستويات الإدارية.

- تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها.

- ضياع الجهد والوقت نتيجة للمشاحنات الموجودة بين الأفراد مما يؤدى إلى خسائر مادية واصابات نفسية قد يصعب علاجها فى المستقبل.

- يؤدى الصراع إلى انفعال سلبى قد يجعل الفرد يعانى من درجات عالية من الاحباط.

- يعوق الاتصالات بين الأفراد والادارات والاقسام مما يؤثر على التنسيق بين الأنشطة.

- يؤدى الصراع إلى عدم تماسك فريق العمل وتحوله إلى مجموعات صغيرة متصارعة.

- لجوء القادة إلى النمط المستبد فى إدارة الجماعات المتصارعة بدلاً من النمط المشارك.

- قد يؤدى إلى ولاء كل فرد داخل العمل إلى مجموعة معينة وليس المنظمة.

ثامناً : طرق التعامل مع الصراع :

أن سلوك الأفراد فى المواقف التى يحدث فيها صراع لا يخرج عن البعدين التاليين: [١٩]

١ـ التعاون Cooperation :

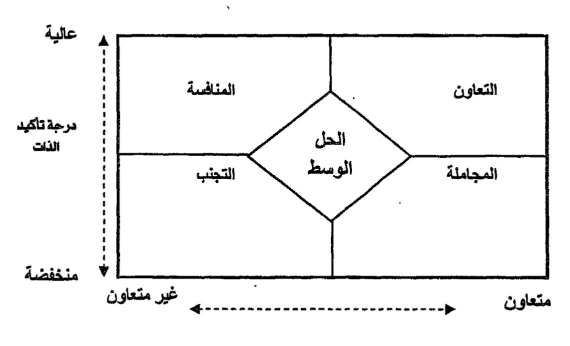
وهو يشير إلى رغبة الفرد فى أشباع حاجات واهتمامات الأخرين.

٢ـ الجزم أو تأكيد الذات Assertiveness :

ويعنى الدرجة التى يقوم بها أحد أطراف الصراع بإشباع حاجاته وأهتماماته الشخصية، ومن خلال هذين البعدين يمكننا التوصل إلى خمسة استراتيجيات محتملة يمكن للأفراد أستخدامهم عندما يواجهون صراعات معينة كما هو موضح فى الشكل التالى:

شكل (٥)

أستراتيجيات التعامل مع الصراع



وفيما يلى شرح مختصر لكل أستراتيجية:

١ - استراتيجية المنافسة Competition :

أن الشخصية المنافسة هى التى يغلب عليها طابع الفردية وعدم التعاون حيث يسعى الفرد المنافس إلى الاهتمام بتحقيق أهدافه وأهتماماته الشخصية دون أى اعتبار لمصالح الجماعة التى يعمل معها، بمعنى أخر حتى إذا كان ذلك على حساب مصالح الأخرين (الكسب لطرف والخسارة لطرف أخر).

ويلجأ المنافس إلى أستخدام قوته أو نفوذه أو سلطته الرسمية فى مواجهة الصراع لتحقيق مصالحه، فقد نجد رئيس القسم يجبر أحد المرؤوسين على تفنيذ تعليمات معينة قد لا يكون هذا المرؤوس موافقاً عليها أو ضد مصلحته لكن يرى رئيس القسم أنها هامة وفى مصلحة العمل.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المنافسة : [٢٠]

- عند الحاجة إلى أتخاذ قرارات سريعة والموقف لا يحتمل تأخير نظراً لضيق الوقت.
- فى حالة المواقف أو القضايا العامة التى تمر بها المنظمة مثل دخول سوق جديدة أو تقديم منتج جديد للسوق، أو زيادة أو خفض رأس المال، ويكون لها تأثير جوهرى عليها.
- عندما يعمل القائد من مركز قوة وتكون الاثار السلبية للصراع كبيرة.
- فى حالة المشكلات التى تتطلب حلول غير تقليدية.
- عندما ترغب الإدارة فى الحد من خطورة الأفراد الذين يسيئون أستغلال الفرص أو يثيرون الشغب أو الفتن بين زملائهم.

٢- استراتيجية التعاون Collaboration :

تعكس هذه الاستراتيجية مدخل المكسب لكل الأطراف، حيث يسعى الأفراد الذين يتبعون هذه الاستراتيجية إلى تحقيق مصالحهم ومصالح الأخرين لأن لديهم درجات عالية من التعاون وتأكيد الذات.

أن الأفراد الذين يطبقون هذه الأستراتيجية يتميزون بالخصائص التالية: [٢١]

- ينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة طبيعية ومفيد ويقود إلى حلول مبتكرة.
- يتعاملون مع الأخرين بثقة وإخلاص.
- يسعون إلى مناقشة أسباب الصراع بدلاً من تجنبه.
- يدركون أن لكل شخص دوراً ما فى علاج الصراع.
- لا يفكرون فى التضحية بأى فرد من فريق العمل.
- المناقشة والحوار للتعرف على أوجه الشبه والإختلاف فى وجهات النظر.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون

- إذا كان تحقيق الأهداف يحتاج إلى تعاون من جميع الأطراف.
- عندما يكون هدفك هو التعلم مثل فحص فرضية خاصة بك أو فهم وجهات نظر الأخرين.
- لايجاد حلول متكاملة ترضى جميع أطراف الصراع.
- فى حالة الرغبة فى الحفاظ على الروابط والعلاقات مستقبلاً.
- للحصول على التزام الأطراف بضرورة التوصل لاتفاق. [٢٢]

٣- استراتيجية التجنب Avoidance :

إن الأفراد الذين يستخدمون هذه الاستراتيجية فى التعامل مع الصراع لا يسعون إلى إشباع اهتماماتهم الخاصة أو اهتمامات الأخرين ويميلون إلى أستخدام اللباقة والدبلوماسية عند مناقشة القضايا محل الصراع حتى وقت معين، وينسحبون من أى موقف يُفرض عليهم ويمثل لهم تهديداً. (٢٣)

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب

- عندما تكون القضية محل الصراع غير هامة أو تكون هناك قضايا أكثر منها أهمية.
- عندما تكون الفرصة مناسبة لإشباع وتحقيق اهتماماتك.
- عندما تكون تكلفة تسوية الصراع أكبر من العائد منها.
- عندما يستطيع الأخرون تسوية الصراع بأسلوب فعال أكثر منك.
- فى حالة أعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واعادة النظر فى أفكارهم أو لاستعادة القدرة على الرؤية الصحيحة للأمور.
- عندما تكون القضية محل الصراع مرتبطة بقضايا أخرى فرعية.
- عندما تكون عملية جمع المعلومات أكثر أهمية من التوصل لقرارات فورية.

٤- استراتيجية المجاملة (التكيف) Accommodation :

تمثل هذه الاستراتيجية سلوكاً متعاوناً، لأن الأفراد الذين يستخدمون أستراتيجية المجاملة يسعون لارضاء ومجاملة الأخرين عن طريق مساعدتهم فى تحقيق أهتماماتهم حتى إذا كان ذلك على حساب مصالحهم الشخصية ولكن فى حدود معينة.

والشخص المجامل عكس الشخص المنافس لأنه يركز على أرضاء الأخرين ومساعدتهم على تحقيق مصالحهم، بينما يركز المنافس على مصالحه الذاتية حتى إذا كانت على حساب مصالح الأخرين.

والمجامل ربما يستمد هذه التضحية من إيمانه بأنكار الذات أو بالكرم، أو الصدقة، أو القبول والطاعة للأخرين عندما يصدرون الأوامر.[٢٤]

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية المجاملة:

- عندما يدرك الفرد أنه على خطأ، وبالتالى يسعى لخلق وضع أفضل يستمع فيه، ويتعلم من الآخرين.
- عندما تكون القضية محل النزاع أكثر أهمية للأخرين مقارنة بك وبالتالى يسعى الفرد لأرضائهم والحفاظ على علاقته معهم.
- لإقامة وتنمية علاقات أجتماعية مع الأخرين تفيد فى المستقبل.
- لتخفيض الخسائر للحد الأدنى عندما تكون خاسراً.
- إذا كان الانسجام والاستقرار هامين بصفة خاصة للمنظمة أو الفرد.
- فى حالة أتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتعلم من الأخطاء.

٥- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق) Compromise :

تقع استراتيجية الحل الوسط أو التوفيق بين استراتيجية التنافس واستراتيجية المجاملة، لأن الأفراد الذين يطبقونها عند مواجهة الصراع يقدمون أكثر من المنافس وأقل من المجامل، فإذا حدث صراع بين الأفراد فإن الشخص الذى يطبق استراتيجية التوفيق يقوم بتوضيح القضية محل النزاع ولا يتجنبها، لكنه لا يحدد أسبابها ولا يميل إلى تناولها مع أطراف النزاع بعمق الشخص الذى يطبق استراتيجية التعاون.

تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة التنازل لتقريب وجهات النظر حيث يُطلب من أطراف النزاع أن يتنازلون عن بعض مطالبهم حتى يمكن تفادى استمرار الصراع، لأن استمراره سوف يلحق أضراراً لكافة الأطراف.

الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية الحل الوسط :

- عندما تكون الأهداف هامة لكنها لا تستحق الدخول فى أنماط أكثر تشدداً.
- عندما تكون أطراف الصراع متساوية القوة ولهم أهداف مشتركة.
- فى حالة التوصل لتسويات مؤقتة لقضايا معقدة.
- فى حالة التوصل إلى حلول سريعة (عاجلة) بسبب ضيق الوقت.
- إذا كان أستخدام استراتيجية المنافسة والتعاون غير مجدياً.

تاسعاً : التفاوض والصراع:

تهدف إدارة الصراع إلى محاولة التخلص من المستويات المرتفعه جداً منه وأيضاً المستويات المنخفضه جداً ، لأن هذه المستويات تسبب خسائر كبيرة للمنظمة لما لها من تأثير سلبى على الأداء، وضرورة الابقاء على المستويات المعتدلة من الصراع لأن ذلك يعظم العائد الايجابى ويعتبر التفاوض أحدى الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لإدارة الصراع.

والتفاوض عملية يقوم من خلالها أطراف الصراع بتحديد ما يستطيعون تقديمه وما يستطيعون قبولة عن طريق عملية التبادل التى تتم بينهم، ولكن هذا التحديد يتوقف على رؤية كل طرف لنفسه ما إذا كان متنافس أم متعاون، وبالتالى هناك بديلين هما استراتيجية التفاوض التوزيعى واستراتيجية التفاوض التكاملى، وفيما يلى شرح مختصر لكل بديل: [٢٥]

١- التفاوض التوزيعى Distributive negotiation :

تتميز استراتيجية التفاوض التوزيعى بما يلى:

- إن أطراف الصراع يرون أنفسهم كمنافسين وذوى مصالح متعارضة.
- تسمى أحيانا أستراتيجية الفوز والخسارة (Win – Lose) لأن أى مكسب يحققه أحد الأطراف يكون على حساب الطرف الأخر .
- إذا أعتمدت أستراتيجية التفاوض التوزيعى على المساومة و كانت أطراف الصراع متكافئة القوة فيتم التوصل إلى حل وسط.

فعندما يختلف البائع مع المشترى على سعر المنتج حيث يرى البائع أن السعر المناسب من وجهة نظره ٣٠٠ جنيه للوحدة، والمشترى يرى أن السعر المناسب له ٢٠٠ جنيه للوحدة ويدخلون فى تفاوض توزيعى فإن المساومة غالباً ما تسفر عن حل وسط كأن يتوصلا إلى سعر ٢٥٠ جنيه.

٢- التفاوض التكاملى Integrative negotiation :

تتميز أستراتيجية التفاوض التكاملى فى علاج الصراع بما يلى:

- تقوم على فكرة المكسب لجميع الأطراف (Win – win) وليس لطرف على حساب طرف أخر.
- تعتمد استراتيجية التفاوض التكاملى على قيام أطراف الصراع عادة بأكتشاف بدائل جديدة لعلاج القضية محل الصراع لم تكن موجودة من قبل تحقق أفضل المكاسب لهم.
- لابد أن تكون لدى الأطراف المتصارعة الرغبة القوية فى دراسة جميع البدائل الممكنة لعلاج القضية محل الصراع حتى يمكن تعظيم المنافع المحققة لهم.

• يساعد التفاوض التكاملى على تدعيم العلاقات الايجابية بين أطراف الصراع فى الأجل الطويل، ويوضح الجدول التالى أهم الفروق بين استراتيجية التفاوض التوزيعى واستراتيجية التفاوض التكاملى.

جدول (١)

أوجه الاختلاف بين التفاوض التوزيعى والتكاملى

العوامل	التفاوض التوزيعي	التفاوض التكاملي
١- أدراك الموارد	محدودة وثابتة	متغيرة
٢- الدوافع	فوز – خسارة	فوز – فوز
٣- تحديد المصالح	متعارضة مع بعضها	متوافقة أو متماشية
٤- نوع العلاقة الناتجة	قصيرة الأجل	طويلة الاجل
٥- المهارات الأساسية المطلوبة	استخدام التكتيكات	تحديد المشكلات بوضوح
	السياسية والاتصالات	الاتصالات، الابداع
	وتحديد المصالح	فهم الفروق الفردية والثقافية للأطراف
٦- التطبيقات	عندما لا يتوافر الوقت الكافى للمناقشات وتكون الموارد محدودة ولا يمكن التعاون	عندما تتوافر المهارة والوقت الكافى للتوصل إلى حلول أبداعية.

الخــلاصـة:

ناقشنا فى هذا الفصل موضوع الصراع التنظيمى، وقد تناولنا عدة عناصر، حيث بدأنا النقاش بسرد مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الصراع وانتهينا إلى أن الصراع عبارة عن حالة من عدم توافق الفرد مع نفسه، أو مع الأخرين، أو عدم التوافق بين الأقسام أو الادارات المختلفة داخل العمل بسبب تعارض الأهداف الشخصية للفرد، أو تعارض أهداف تلك الأقسام والادارات، وقد ينتج عن ذلك أثار إيجابية أو سلبية أو حياديه على الأداء.

ثم بعد ذلك أوضحنا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية فى الصراع، الاتجاه التقليدى ويقوم على منطق أن الصراع ظاهرة سيئة وضارة ويجب أن تتخلص منها الادارة، ثم اتجاه العلاقات الانسانية والذى يقوم على منطق أن الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية لكافة المنظمات ولا يمكن تجنبها، وأخيراً الاتجاه التفاعلى والذى يقوم على أن الصراع لا يمثل قوة إيجابية فحسب ولكن يجب أن تُحرص الادارة على وجوده بشرط أن يكون عند المستوى المعتدل.

وأنتقلنا بعد ذلك إلى علاقة الصراع بمستوى الأداء وخلصنا إلى وجود مستوى معين من الصراع يسمى بالمستوى المعتدل وهذا المستوى يؤدى إلى زيادة فى الانتاجية فإذا زاد أو انخفض مستوى الصراع عن المستوى المعتدل يؤدى إلى نتائج سلبية.

وناقشنا بعد ذلك أنواع الصراع وقسمناها إلى أربعة أنواع هى الصراع الشخصى والذى يتمثل فى الصراع نتيجة لليأس، وصراع الدور، وصراع الأهداف، أما النوع الثانى فكان الصراع بين الأفراد والثالث الصراع بين الجماعات وأخيراً الصراع بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.

وتعرضنا بعد ذلك إلى أسباب الصراع وقسمناها إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى فى الأسباب الشخصية والتى ضمت التفسيرات الخاطئة، والاتصالات الخاطئة، والواقعية الساذجة، وأخيرا العوامل الشخصية، وتمثلت المجموعة الثانية فى الأسباب التنظيمية والتى تضمنت التنافس على الموارد المحددة، والاعتمادية بين

العاملين، وتعارض أهداف الإدارات والأقسام، وأسلوب القيادة والاشراف وعدم وجود نظم عادلة للأجور والحوافز والترقية.

وناقشنا بعد ذلك مراحل الصراع الخمسة والتى تبدأ بالصراع الكامن، ثم الصراع المدرك، ثم الصراع المحسوس، والصراع الظاهر، وأخيراً ما بعد الصراع.

ثم بعد ذلك استعرضنا الأثار الإيجابية والسلبية للصراع، وأوضحنا أن هناك خمسة استراتيجيات للتعامل مع الصراع هى:

- استراتيجية المنافسة.
- استراتيجية التعاون.
- استراتيجية التجنب.
- استراتيجية المجاملة (التكيف).
- استراتيجية الحل الوسط (التوفيق).

مع بيان الحالات الملائمة لاستخدام كل استراتيجية، وأخيراً ناقشنا دور التفاوض فى مواجهة الصراع وأوضحنا أن هناك استراتيجيتين للتفاوض هما:

- التفاوض التوزيعى.
- التفاوض التكاملى.

وأبرزنا أوجه الاختلاف بينهما.

أسئلة للمناقشة

س١ : وضح المقصود بالصراع وأهم عناصره ؟

س٢ : قارن بين الاتجاه التقليدي واتجاه العلاقات الإنسانية في الصراع؟

س٣ : وضح بالرسم علاقة الصراع بمستوى الأداء ؟

س٤ : ناقش الأسباب الشخصية للصراع ؟

س٥ : اشرح أهم الأسباب التنظيمية لحدوث الصراع ؟

س٦ : اشرح مع الرسم المراحل الخمس للصراع ؟

س٧ : قارن بين الآثار الإيجابية والآثار السلبية لحدوث الصراع ؟

س٨ : اشرح استراتيجية المنافس في علاج الصراع ؟

س٩ : وضح الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التعاون في علاج الصراع ؟

س:١٠ اشرحي الحالات الملائمة لاستخدام استراتيجية التجنب في علاج الصراع ؟

هوامش الفصل

1- Richard L. Daft and Raymond A NOE, Organizational Behavior, (London: Harcourt College publishers, 2001), p. 998.

2- Gregory Moorhead and Ricky W. Griffin, Organizational Behavior: Managing people and organizations, (Boston, New York: Houghton Company, 1998), P. 306.

3- Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Fourth Edition, (New jersey: prentice-Hall, 1989), P. 368.

٤- جير الدجر ينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك فى المنظمات، ترجمة رفاعى محمد رفاعى واسماعيل على بسيونى، (الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠٣)، ص ٤٧٧.

٥- يمكن الرجوع إلى:

- Stephen P. Robbins, Op Cit., P. 369.

- Vijay K. Vermeer, Human Resource Skills for project Manager, project management institute, vol. 2, 1998, pp. 88-89.

٦- محمد نجيب صبرى ومحمد العزازى، السلوك الادارى بين النظرية والتطبيق، (مكتبة اليسر للتوزيع والنشر، ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦)، ص ٣٠٠.

7- L.D Brown, Managing Conflict of organizational Reading Ma: Addison – Wesley, 1986), P. 8.

٨- يمكن الرجوع إلى:

(•) حامد أحمد رمضان، السلوك التنظيمى، (غير محدد جهة النشر، ١٩٩٣)، ص ص ٢٤٧ – ٢٥٠.

(•) محمد صالح الحناوى، محمد سعيذ سلطان، السلوك التنظيمى، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ١٩٩٧)، ص ص ٣٠٨-٣١٢.

٩- سيد محمد جاد الرب، إدارة الصراعات التنظيمية كأحد العوامل المحددة لكفاءة الإدارة العليا فى المنظمة : دراسة ميدانية بالتطبيق على وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الاسماعيلية، المجلة العملية للاقتصاد والتجارة، بكلية التجارة – جامعة عين شمس، العدد الثانى، ١٩٩٥، ص ١٩٤٩.

١٠- سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، ١٩٩٤)، ص ٤٢٨.

١١- محمد صالح الحناوى، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣١٠ – ٣١١.

12- Richard L Daft and Raymond A. Noe, Op Cit, P. 449.

١٣- ناصر محمد العديلى، إدارة السلوك التنظيمى، الطبعة الأولى، (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٩٣)، ص ٣٤٤.

١٤- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٨٠-٤٨١.

15- Stephen P. Robbins, Op Cit, P. 373.

١٦- محمد عبد الغنى حسين، مهارات إدارة الصراع، مركز تطوير الأداء والتنمية، (القاهرة: مصر الجديدة، ٢٠٠٣ – ٢٠٠٤)، ص ٨١.

17- Richard L. Daft and Raymond A. NOE, Op Cit, pp. 456-457.

١٨- يمكن الرجوع في ذلك إلى :

- سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥٢.
- جير الدجر ينبرج وروبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨٢.
- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمى: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال (المنترة: مكتبة ومطبعة الاشعات الفنية) غير محدد سنة النشر)، ص ص ١٤٢-١٤٣.

- Stephen P. Robbins, Op Cit, pp. 377-378.

19- Kenneth Thomas, Toward Multidimensional values in Teaching: The Example of conflict Behaviors," Academy of Management Review, July, 1977, p. 487.

٢٠- يمكن الرجوع إلى :

Stephen P. Robbins, op cit, P 316.

- ناصر محمد العديلى، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٥٤-٣٥٥.

- خالد محمد حفنى ربيعى، تقييم استراتيجيات مواجهـــة الـــصراعات التنظيميـــة، دراسة تطبيقية على البنوك الاسلامية فى مصر، رسالة ماجستير غير منـــشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٩٣.

٢١- المرجع السابق، ص ١٠٦.

٢٢- نبيل عبد المنعم محمد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٨ نقلاً عن:

Judith R Gordon, "A diagnostic Approach to Organizational Behavior", London: Ally and Bacon, 1993.

٢٣- محمد عبد الغنى حسين، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.

٢٤- ناصر محمد العديلى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥٣.

21- 25- Richard L. Daft and Raymond A. NOE, op cit, pp. 467-468.

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات

الفصل الحادي عشر

اتخاذ القرارات

الأهداف الإجرائية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

- مفهوم اتخاذ القرارات
- أنواع القرارات الإدارية
- مراحل اتخاذ القرارات
- شجرة القرارات
- العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

المخرجات:

- إلمام الطالب بمفهوم اتخاذ القرارات والفرق بين صناعة القرار واتخاذه .
- إلمام الطالب بالانواع المختلفة للقرارات .
- إلمام الطالب بمراحل اتخاذ القرار وكيفية استخدام شجرة القرارات فى المفاضله بين البدائل.
- إلمام الطالب بأهم العوامل المؤثره فى اتخاذ القرارات.

المحتويـــــات

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

ثانياً : أنواع القرارات الإدارية:

ثالثاً : مراحل اتخاذ القرارات:

رابعاً : العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

الفصل الحادي عشر

أتخاذ القرارات

Decisions Making

المقدمة :

إذا نظرنا إلى الحياة التى نعيش فيها سوف نجد أنها عبارة عن سلسلة من القرارات التى يقوم الافراد باتخاذها لكى يحققوا حالة من التكيف مع البيئة التى يعيشون فيها ، فعلى مستوى الفرد نجده يتخذ عدة قرارات مثل :

- قرارات خاصة بالأماكن الواجب الذهاب إليها لقضاء يوم إجازة.
- قرارات خاصة بالمتاجر الواجب معرفتها لإتمام عملية التسوق.
- قرارات خاصة بكيفية الذهاب إلى موقع العمل.
- قرارات خاصة بنوع السيارة الواجب شرائها.

وبالنسبة للعمل نجد أن المدير يتخذ سلسلة من القرارات متعلقة بأسلوب العمل الواجب اتباعه، وقرارات خاصة بكيفية معاملة المرؤوسين، وقرارات خاصة بالترقية والنقل؟، وغيرها من القرارات التى تساعد على إنجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة.

من ناحية أخرى نجد أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية الإدارية، فالتخطيط يرتبط باتخاذ قرارات مثل وضع وتحديد الأهداف ، والتنظيم يتطلب اتخاذ قرارات مثل وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتحديد السلطة والمسئولية ، والتوجيه يتطلب أيضاً اتخاذ قرارات وكذلك الرقابة تتطلب بعض القرارات مثل تحديد معايير الأداء وغيرها.

لذلك يناقش هذا الفصل موضوع اتخاذ القرارات حتى يمكن التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرارات وأنواع القرارات والأسلوب العلمى لاتخاذ القرارات.

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات

إذا نظرنا إلى كلمة قرار وبحثنا عنها فى القواميس العربية سوف نجد أنها تشير إلى الفصل أو الحكم فى مسألة معينة أو خلاف معين.

من ناحية أخرى نجد أن هناك أكثر من تعريف لعملية اتخاذ القرارات نستعرض منها ما يلى :

"يشير اتخاذ القرارات إلى عملية الأختيار من بين البدائل".[١]

" القرار عبارة عن اختيار لسلوك معين من بين أكثر من بديل للسلوكيات أو التصرفات المنتظرة".[٢]

"اتخاذ القرارات يشير إلى انتقاء بديل من البدائل المتاحة بحيث يصل الإدارى إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب أن لا يؤديه فى موقف معين ووقت معين".[٣]

ويفرق البعض بين القرار الإدارى وبين عملية اتخاذ القرار على أساس أن :

✍ القرار الإدارى يشير إلى التصرف أو الحل أو البديل الذى تم اختياره .

- بينما تشير عملية اتخاذ القرار إلى مجموعة من الخطوات المتتابعة التى ينبغى على متخذ القرار استخدامها بغرض الوصول إلى إختيار القرار الأنسب والأفضل.[٤]

ونستنتج من التعاريف السابقة بعض الحقائق عن عملية اتخاذ القرارات أهمها ما يلى :

١. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على المعلومات : حيث لابد أن تكون هناك عملية بحث دقيقه عن كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالموقف محل القرار، لأن ذلك يمكن متخذ القرار من تحديد المشكلة بدقه ووضوح.

٢. تعتمد عملية اتخاذ القرارات على وجود البدائل : والبديل هو خيار مطروح يسهم بدرجه أو بأخرى فى علاج أو حل المشكلة ، وكلما كان لدى متخذ القرار بدائل كثيرة كلما كانت فرصته أكبر فى انتقاء البديل الأنسب.

٣. أن اتخاذ القرار ليس هدفاً فى حد ذاته وأنما وسيله لتحقيق أهداف معينة أو للتصدى لموقف معين : فإذا كان الموقف الذى يواجه الفرد هو كيفية الذهاب إلى مكان عمله وكان أمامه عدة بدائل متمثله فى :

- الذهاب إلى مكان العمل سيراً على الأقدام
- الذهاب إلى مكان العمل من خلال وسيله النقل الجماعى
- الذهاب إلى مكان العمل من خلال التاكسى
- الذهاب إلى مكان العمل عن طريق سيارته الخاصه.

فيتمثل القرار هنا فى تحديد نوع الوسيلة التى يمكن أن يستخدمها هذا الفرد للذهاب إلى موقع عمله (وهذا هو الهدف).

٤. هناك فارق بين صناعة القرار وبين اتخاذه : حيث تشير صناعة القرار إلى الخطة أو المنهج الذى يتبعه الفرد حتى يصل إلى القرار ، بينما يشير اتخاذ

القرار إلى المحصله النهائيه لصناعته وبمعنى آخر نجد أن اتخاذ القرار ما هو إلا خطوة من خطوات صناعة القرار، ومن ثم صناعة القرار تعتبر أعم وأشمل من اتخاذ القرار ، فإذا كان المدير بصدد اتخاذ قرار بترقية أحد الموظفين لمنصب معين وكان أمامه خمسة موظفين فتبدأ صناعة القرار من خلال قيام المدير بجمع معلومات عن المرشحين الخمسة و دراسة السيرة الذاتية لكل منهم والتحرى عنهم من خلال رؤسائهم المباشرين وغير ذلك، ثم يستخدم المدير بعض المعايير للمفاضلة بينهم مثل الكفاءة والأقدمية وغيرها، وكل ذلك يعتبر صناعة للقرار، وعندما تتضح الرؤية للمدير ويعرف من هو الموظف الذى يستحق الترقية يقوم باتخاذ قرارًا بترقيته.

٥. تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدوافع الفرد متخذ القرار.

٦. اتخاذ القرارات عملية مستمرة داخل المنظمات : لأنها ضرورية وهامة لاستمرارها فى دنيا الأعمال.

٧. اتخاذ القرارات عملية اجتماعية : لأن القرارات التى يتم اتخاذها داخل المنظمات تتأثر إلى حد كبير بالنواحى النفسية والشخصية لمتخذ القرار علاوة على أنها تمس مصالح المنظمة والعاملين.

ثانياً : أنواع القرارات الإدارية:

١- القرارات الروتينية (المبرمجة) والقرارات غير المبرمجة :

يمكن تقسيم القرارات حسب طبيعة المشكله محل القرار إلى :

- القرارات المبرمجة: programmed

هى قرارات يتم اتخاذها لمعالجة مشكلات روتينية بسيطه ومتكررة ، وتحدث هذه المشكلات فى أوقات دورية وبالتالى يمكن التنبؤ بها وأيضاً يمكن الرجوع فيها لأن الرجوع فيها لا يسبب خسائر فادحه ومن أمثله هذه القرارات :

- تحديد مكافأة رجال البيع
- اختيار وسائل الأعلان السابق اختيارها من قبل.
- تحديد ميعاد الاجتماعى الأسبوعى لرجال البيع.
- قيام مدير المطعم باتخاذ قرار بشراء بعض الخبز عندما يقل الموجود لديه.

وتلاحظ أن هذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى أو الدنيا فى المنظمة.

- **القرارات غير المبرمجة:Nonprogrammed**

هى تلك القرارات التى تتخذ لمعالجة مشكلات معقدة ومركبة، ولا تحدث فى أوقات منتظمة ومن ثم يصعب التنبؤ بها، ولا تكفى الخبره وحدها لاتخاذها ولكن لابد من الاعتماد على الأسلوب العلمى ، كذلك لا يمكن الرجوع فى هذه القرارات لأنها تؤثر على المنظمة ككل ، وإذا حدث وتم الرجوع فيها فإن المنظمة تتكبد خسائر كثيرة ومن أمثلة هذه القرارات :

- اتخاذ قرار بانتاج سلعة جديدة.
- اتخاذ قرار بزيادة رأس مال المنظمة.
- اتخاذ قرار بدخول سوق جديدة.
- اتخاذ قرار بإلغاء أو إضافة منتج.

ونظرًا لأهمية هذه القرارات وتأثيرها المباشر فى نتائج أعمال المنظمة فى الأجل الطويل فأنها تتخذ من قبل الإدارة العليا.

ويوضح الجدول التالى أوجه الاختلاف بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

جدول رقم (١)

القرارات المبرمجة والقرارات

غير المبرمجة

العوامل	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
المشكلة	بسيطة ومتكررة	معقدة ومفاجئة
وسيلة الاتخاذ	تعتمدعلى الخبرة	تعتمد على الأسلوب العلمى
المدة	تأثيرها قصير الأجل	تأثيرها طويل الأجل
متخذ القرار	الإدارة الوسطى والدنيا	الإدارة العليا

٢- القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية:

- القرارات الاستراتيجية : هى تلك القرارات الهامة والحيوية التى تتخذها المستويات الإدارية العليا وتتميز بالتعقيد والشمولية وتكون آثارها بعيدة المدى.

- القرارات التكتيكية : هى تلك القرارات المنبثقة من القرارات الاستراتيجية وهى غالباً تغطى فترة زمنية متوسطة وتتخذ بواسطة الإدارة الوسطى.

- القرارات التشغيلية : هى قرارات يطلق عليها البعض روتينية وتهدف إلى تيسير الأعمال اليومية والتشغيلية والأنشطة البسيطة فى المنظمة وهى منبثقة من القرارات التكتيكية ، وتتخذ بواسطة الإدارة الدنيا وتغطى فترة زمنية قصيرة تتراوح ما بين يوم إلى شهور.

ويوضح الشكل التالى علاقة هذه القرارات بالمستويات الإدارية المختلفة:

شكل رقم (١)
القرارات الاستراتيجية والتكتيكية
والتشغيلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية

المستوى الإداري	القرارات
إدارة عليا	القرارات الاستراتيجية
إدارة وسطى	القرارات التكتيكية
إدارة دنيا	القرارات التشغيلية

٣- القرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة :

- **القرارات المؤكدة : Certain Decisions**

هى تلك القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل ظروف معروفة وهناك توقع من قبل الإدارة بإحتمال حدوثها، وبالتالى تكون نتائج هذه القرارات وتأثيرها إلى حد كبير معروفة بشكل مسبق، فعندما تجد إدارة المنظمة أن هناك ركود ملحوظ فى الحالة الاقتصادية للسوق و ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين من واقع دراسة وتحليل السوق فأنها تتخذ قرارًا بتخفيض أسعار منتجاتها.

- **القرارات غير المؤكدة : Uncertain Decisions**

هى تلك القرارات التى يتم اتخاذها فى ظل حالة من عدم التأكد أو تكون مصحوبة بدرجة عالية من المخاطرة ، فنجد أن مدير التسويق الذى يتخذ قرارات خاصه بدخول سوق جديدة دون أن يكون لديه المعلومات الكافية عن هذا السوق والمتمثلة فى حالة المنافسة والقدرة الشرائية للمستهلكين وعاداتهم وأذواقهم إلى آخره ... فأن هذا القرار يعتبر من القرارات غير المؤكدة أو المصحوبة بدرجات مرتفعة من المخاطرة.

ويمكن تخفيض حالة عدم التأكد المصاحبه لاتخاذ القرارات عن طريق جمع وتحليل المعلومات المرتبطه بالماضى والحاضر حتى يمكن التنبؤ بشكل دقيق بالأحداث المستقبلية ، ونجد أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت المديرين على اتخاذ قراراتهم بسرعة عن طريق توفير المعلومات الكامله والدقيقه بالكم والوقت المناسبين.(٥)

٤- القرارات الشامله والقرارات الجزئية:

يمكن تقسيم القرارات من حيث درجة الشمول إلى :

• **القرارات الشامله:**

هى تلك القرارات التى يمتد آثارها ونتائجها إلى كافة أو معظم إدارات المنظمة وتغطى العديد من جوانبها، مثل القرارات المتعلقه بزيادة رأس المال أو العلاوات أو ساعات العمل وغيرها.

• **القرارات الجزئية:**

هى تلك القرارات التى تشمل أو تخص وحدة معينة أو إدارة معينه داخل المنظمة، مثل قرار ترقيه موظف داخل إدارة أو قرار إعادة تنظيم قسم معين أو إدارة معينة أو القرارات التى يتم إتخاذها داخل إدارة التسويق أو إدارة الانتاج وغيرها.[٦]

٥- القرارات حسب مجال التخصص حيث هناك قرارات مالية وأخرى انتاجيه ، وقرارات تسويقيه ، وقرارات خاصه بالموارد البشريه ، وأخرى خاصه بالشراء والتخزين وهكذا.

ثالثاً : مراحل اتخاذ القرارات:

لكى يتم اتخاذ القرارات بشكل علمى وصحيح فلابد أن تمر عملية اتخاذ القرارات بالمراحل التاليه :

١- إدراك المشكلة وتحديدها :

كما سبق أن أوضحنا أن اتخاذ القرارات ليس هدفاً فى ذاته وأنما هو وسيله لتحقيق أهداف معينه ، إذاً فلابد من وجود مشكله معينه أو موقف معين يستدعى اتخاذ القرار.

والمشكلة عبارة عن موقف غير مرغوب يواجه الإدارة، أو اختلاف الأداء الفعلى عن الأداء المخطط ،أو تحقيق نتائج دون المستوى فى الأداء.

وإدراك المشكلة يعنى قدرة متخذ القرار على الإحساس بوجود ظواهر معينه داخل الإدارة أو المنظمه تجعله يقتنع أن هناك شئ ما خطأ مثل رصد عدد العاملين الذين يتركون العمل أو إنخفاض نصيب المنظمة من المبيعات، فإذا وجد المدير أن عدد الذين يتركون العمل فى إزدياد فلابد من الوقوف عند هذه الظاهرة والتحرى عن أسبابها المحتملة.

وبعد إدراك المشكلة أو رصد الظاهرة يجب معرفة أسبابها وهنا يتم تحديد المشكلة ويتم ذلك من خلال جمع المعلومات الكامله والدقيقه عن الأسباب الحقيقية لحدوث هذه الظاهرة والتى قد تكون متمثله فى:

- عدم عدالة نظام الأجور والحوافز المطبق.
- سوء عملية الإدارة والإشراف.
- عدم عدالة نظام الترقيه أو ضعف نظام التأمين الصحى وغيرها من أسباب.

لذلك نجد أن التحديد الدقيق للمشكله يستوجب أن نميز بين الأعراض والأسباب.

وهناك عدة أسباب لا تمكن متخذ القرار من إدراك وتحديد المشكله بدقه منها:(٧)

- مشكلات إدراكيه.
- تعريف المشكلة فى صورة حلول وهذا يعتبر نوع من إستباق الأحداث والقفز إلى الاستنتاجات، كأن يرجع المدير إنخفاض الأرباح إلى سوء جودة المنتج قبل أن يقوم بجمع المعلومات وتحليلها بشكل صحيح.

☜ التعامل مع الأعراض على أنها مشكلات (أسباب) وبالتالى يتخذ المدير قرارات خاطئه لأنها لا تمس الأسباب الحقيقية مثلماً يتعامل مدير التسويق مع ظاهرة انخفاض المبيعات على أنها المشكله وهى فى واقع الأمر أعراض وبالتالى عليه أن يقوم بتحديد الأسباب الحقيقية التى أدت إلى هذا الانخفاض.

٢ ـ الحصول على البيانات والمعلومات اللازمه :

- لن يتمكن متخذ القرار من فهم المشكلة موضوع القرار فهماً دقيقاً ولن يتمكن من اقتراح بدائل الحل المناسبه إلا إذا كان لديه بيانات ومعلومات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمشكله محل الدراسة.

- تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقرى لاتخاذ القرارات ، لأن القرار الرشيد هو الذى تتوافر له البيانات والمعلومات الضرورية والتى تم جمعها بطريقه دقيقه وتم تبويبها وتحليلها بحيث يمكن الاستفادة منها إلى أقصى درجة ممكنه.

- والبيانات والمعلومات المطلوبة قد تكون داخليه (من داخل المنظمة)وقد تكون خارجيه (خارج المنظمة) وقد تكون ثانوية ،وقد تكون أولية ، وقد تكون وصفية وقد تكون كميه.

☜ لذلك يجب على متخذ القرار أن يحدد كم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبه بشكل دقيق لأن البيانات والمعلومات الأكثر من الحاجه تمثل له مشكله، وكذلك البيانات والمعلومات الأقل من الحاجه تمثل له مشكله، ولاسيما أننا الآن نعيش فى عصر المعلومات.

٣- أستكشاف بدائل الحل :

أن البديل هو أحد الخيارات المطروحه أمام متخذ القرار والذى يسهم فى علاج المشكلة، أو هو الطريق لتحقيق الهدف ولابد أن يتصف البديل بالصفات التالية :[٨]

- أمكانية التنفيذ
- أن يسهم فى تحقيق النتيجة المرغوبة سواء كان ذلك كلياً أو جزئياً.
- أن يكون البديل قابلاً للقياس.
- أن يتمشى مع ظروف وإمكانيات المنظمة.
- أن يحقق الغرض مع مراعاة الاعتبارات الأخرى.[٩]

فإذا كان هدف متخذ القرار إقامة مصنع بطاقه انتاجيه معينة تسمح بانتاج سلعه جيدة وبسعر منخفض نسبياً فقد يكون أمامه عدة بدائل مختلفه للوصول إلى هذا الهدف مثل إقامة مصنع يعتمد على الأسلوب الآلى الكامل و بأحدث التقنيات فى الصناعه ، وقد يكون أمامه بديل آخر وهو أقامة مصنع يستخدم أسلوب انتاج نصف آلى لكنه يعتمد على الخبره والمهارة البشرية العالية.

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها لاكتشاف بدائل الحل منها العصف الذهنى Brainstorming ، وأسلوب دلفى DeLphy ، وأسلوب الجماعة الاسمية وسوف نناقش هذه الطرق بشئ من التفصيل فى الصفحات القادمه.

مثال : كانت تعانى احدى المنظمات من مشكله نقص السيوله ثم عقدت المنظمة جلسات العصف الذهنى واقترح الحضور مجموعه من البدائل لعلاج هذه المشكله كان من بينها:

- تخفيض قوة العمل (تشجيع المعاش المبكر).
- التخلص من بعض الأجهزة والمعدات الزائدة عن حاجه المنظمة.

- زيادة المبيعات.
- تخفيض حجم الأموال المستثمرة فى المخزون.

ولابد أن تتذكر عزيزى القارئ أنه :

- **كلما زادت عدد البدائل المطروحه كلما كانت فرصة نجاح القرار أكبر**
- **وجود بديل واحد فقط يلغى عملية صنع القرار**

٤ـ المفاضلة بين البدائل :

يتم فى هذه المرحله دراسة تحليلية لكافة بدائل الحل التى تم التوصل إليها فى المرحلة السابقه للوقوف على مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اختيار البديل الأفضل لأنه من المحتمل أن تكون بعض البدائل أكثر تأثيراً من البعض الأخر، أو بعضها يواجه عقبات عند التطبيق، فمثلاً قد تكون زيادة المبيعات بديلاً مناسباً أو أفضل لعلاج مشكلة السيوله ، لكنه قد يكون بديلاً يصعب تطبيقه فى الأجل القصير ومن ثم فهو حل غير عملي.

لذلك يجب على متخذ القرار أن يعتمد على مجموعه من المعايير الموضوعية الخاليه من التحيز أو الرأى الشخصى فى مرحلة المفاضله بين البدائل ومن هذه المعايير ما يلى :

- مزايا أو فوائد كل بديل مقارنة بعيوبه أو مخاطره.
- مدى الكفائه التى يحققها كل بديل من حيث التكلفه والسرعه والجوده.
- امكانية تنفيذ الحل الأنسب فى ضوء امكانيات وموارد المنظمة الحالية وفى ظل الظروف السائدة.

- المشاكل الجانبية المترتبة على تطبيق البديل ، فقد يساعد فى حل المشكلة الرئيسية ولكنه فى نفس الوقت يخلق مشكلات أخرى.[١٠]

ولابد أن نتذكر أن :

• المفاضلة بين البدائل لابد أن تتم في ضوء الدراسة والتحليل باستخدام مجموعة من المعايير الدقيقة. • المفاضلة بدون معايير لا تقود إلى البديل الأفضل.

٥- اختيار البديل الأنسب :

- تشير هذه المرحلة إلى اختيار أحد البدائل واستبعاد البدائل الأخرى وذلك نتيجة عملية المفاضلة التى حدثت فى المرحلة السابقة.

- المطروحه فى أسرع وقت ممكن وأقل تكلفه ممكنه فى ضوء امكانيات وموارد المنظمة وفى ظل القيود البيئية الموجودة فى المجتمع مع تجنب المنظمة لأى مخاطر أخرى.

- ومن الأساليب التى يمكن استخدامها فى المفاضلة بين البدائل شجرة القرارات Decisions tree.

شجرة القرارات

هى عبارة عن طريقه لعرض وتصوير البدائل المتاحه أمام متخذ القرار فى ظل مواقف معينه مع بيان الآثار المترتبه على كل بديل.[11]

مثال ١ : تفاضل أحدى المنظمات بين موقعين لإنشاء مصنع لإنتاج السلع الاستهلاكيه المعمره ، وكان العائد المتوقع لكل موقع فى ظل حالات الطلب الثلاثة (الطلب المرتفع والطلب المتوسط والطلب المنخفض) واحتمال حدوثه كما هو موضح فى الجدول التالى:-

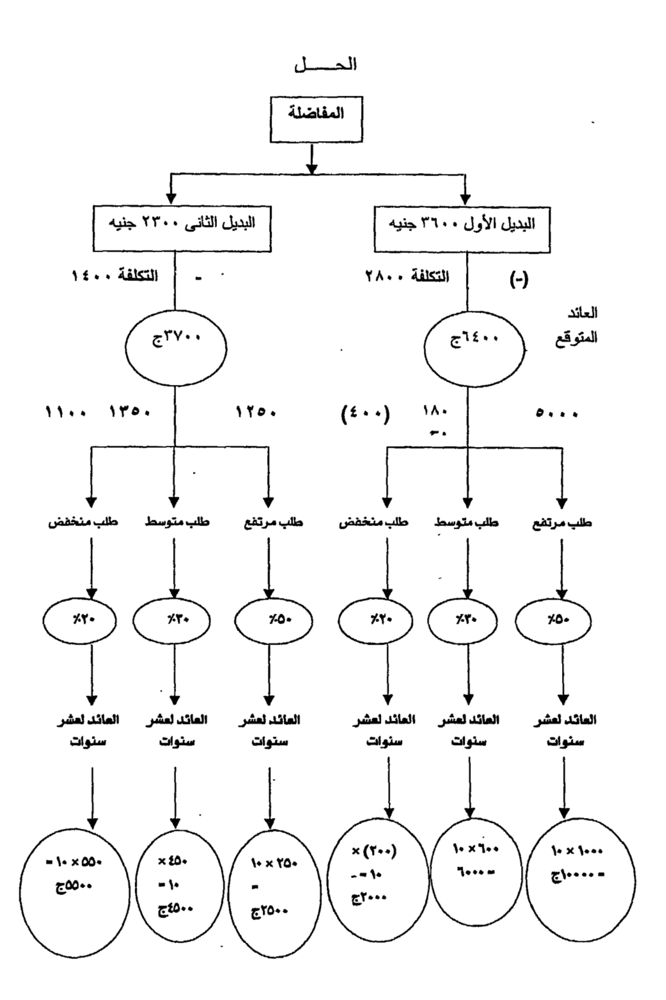
دول رقم (٢)

الموقع	الاحتمال	العائد المتوقع	حالات الطلب
الأول	٥٠%	١٠٠٠	الطلب المرتفع
	٣٠%	٦٠٠	المتوسط
	٢٠%	(٢٠٠)	المنخفض
الثانى	٥٠%	٢٥٠	الطلب المرتفع
	٣٠%	٤٥٠	المتوسط
	٢٠%	٥٥٠	المنخفض

وكانت تكلفة إنشاء الموقع الأول ٢٨٠٠ جنيه والموقع الثانى ١٤٠٠ جنيه وكانت سياسة المنظمة استرداد تلك القيمة خلال عشرسنوات على أقساط متساوية ومن المفترض أن يكون العائد ثابت خلال هذه الفترة.

المطلوب: استخدام شجرة القرارات فى المفاضلة بين البديلين.

الحـــــل


المفاضلة
البديل الأول ٣٦٠٠ جنيه
البديل الثانى ٢٣٠٠ جنيه
(-)
التكلفة ٢٨٠٠
التكلفة ١٤٠٠
العائد
المتوقع
٦٤٠٠ج
٣٧٠٠ج
٥٠٠٠
١٨٠
(٤٠٠)
١٢٥٠
١٣٥٠
١١٠٠
طلب مرتفع
طلب متوسط
طلب منخفض
طلب مرتفع
طلب متوسط
طلب منخفض
٥٠٪
٣٠٪
٢٠٪
٥٠٪
٣٠٪
٢٠٪
العائد لعشر سنوات
العائد لعشر سنوات
العائد لعشر سنوات
العائد لعشر سنوات
العائد لعشر سنوات
العائد لعشر سنوات
١٠٠٠ × ١٠
= ١٠٠٠٠ج
٦٠٠ × ١٠
= ٦٠٠٠
(٢٠٠) ×
١٠ = -
٢٠٠٠ج
٢٥٠ × ١٠
=
٢٥٠٠ج
٤٥٠ ×
١٠ =
٤٥٠٠ج
٥٥٠ × ١٠ =
٥٥٠٠ج

ويوضح الجدول التالى نتائج المفاضلة التى تمت فى شجرة القرارات

جدول (٣)

المفاضلة بين البدائل

البدائل	حالات الطلب	الاحتمال ١	العائد المتوقع ٢	القيمة الإجمالية المتوقعة لعشر سنوات ٣= ١× ٢ × ١٠	التكلفة ٤	صافى العائد ٥
البديل الأول	طلب مرتفع طلب متوسط طلب منخفض	٥٠% ٣٠% ٢٠%	١٠٠٠ ٦٠٠ (٢٠٠)	٥٠٠٠ ١٨٠٠ (٤٠٠)	٢٨٠٠	٣٦٠٠
البديل الثانى	طلب مرتفع طلب متوسط طلب منخفض	٥٠% ٣٠% ٢٠%	٢٥٠ ٤٥٠ ٥٥٠	٢٥٠٠ ٤٥٠٠ ٥٠٠	١٤٠٠	٢٣٠٠

و يتضح من الجدول السابق أن القرار الأنسب الذى يعظم صافى الربح المتوقع خلال السنوات العشر هو بناء المصنع فى البديل الأول لأنه يحقق عائد أكبر من البديل الثانى.

مثال٢ : تفاضل احدى المنظمات بين ثلاثة أسواق هى القاهرة والأسكندرية وبورسعيد لاختيار أحدهم والتعامل فيه وكان أمامها ثلاث حالات اقتصادية هى الانتعاش – الركود – التضخم ، وكانت إحتمالات تحقق الحالات الثلاثة على التوالى ٥٠% ، ٣٠% ، ٢٠%

وكان العائد المتوقع لكل سوق فى ظل الظروف الاقتصادية كما يلى :

- سوق القاهرة :

☜ العائد فى حالة الانتعاش = ٦٠٠٠ جنيه

☜ العائد فى حالة الركود = ٤٠٠٠ جنيه

☜ العائد فى حالة التضخم = ٣٠٠٠ جنيه

- سوق الأسكندرية :

☜ العائد فى حالة الانتعاش = ٨٠٠٠ جنيه

☜ العائد فى حالة الركود = ٦٠٠٠ جنيه

☜ العائد فى حالة التضخم = ٣٠٠٠ جنيه

- سوق بورسعيد :

☜ العائد فى حالة الانتعاش = ٦٠٠٠ جنيه

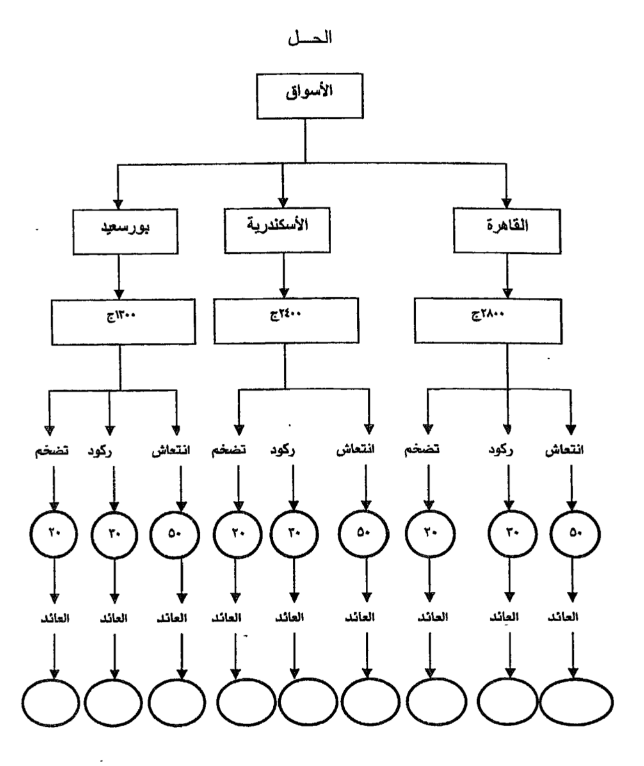
☜ العائد فى حالة الركود = ٣٠٠٠ جنيه

☜ العائد فى حالة التضخم = ٢٠٠٠ جنيه

وكانت التكاليف المرتبطة بسوق القاهرة ٢٠٠٠ جنيه والتكاليف المرتبطة بسوق الأسكندرية ٤٠٠٠ جنيه والتكاليف المرتبطة بسوق بورسعيد ٣٠٠٠ جنيه.

والمطلوب منك إستخدام شجرة القرارات فى المفاضلة بين الأسواق الثلاثة واختيار أنسبهم.

الحـــل



وبالنظر إلى نتائج شجرة القرارات يتضح أن القرار الأنسب هو دخول سوق القاهرة لأن ذلك يعظم صافى العائد المتوقع وهو أعلى عائد بالنسبة للبدائل الأخرى.

جدول رقم (٤)

الأسواق	الحالة الاقتصادية	الاحتمال	العائد	العائد الإجمالي المتوقع		التكاليف	صافى العائد
القاهرة	انتعاش	٥٠%	٦٠٠٠	٣٠٠٠			
	ركود	٣٠%	٤٠٠٠	١٢٠٠	٤٨٠	٢٠٠٠	٢٨٠٠
	تضخم	٢٠%	٣٠٠٠	٦٠٠			
الأسكندرية	انتعاش	٥٠%	٨٠٠٠	٤٠٠٠			
	ركود	٣٠%	٦٠٠٠	١٨٠٠	٦٤٠	٤٠٠	٢٤٠٠
	تضخم	٢٠%	٣٠٠٠	٦٠٠			
بورسعيد	انتعاش	٥٠%	٦٠٠٠	٣٠٠٠			
	ركود	٣٠%	٣٠٠٠	٩٠٠	٤٣٠	٣٠٠٠	١٣٠٠
	تضخم	٢٠%	٢٠٠٠	٤٠٠			

ويتضح من الجدول السابق أن البديل الأنسب هو سوق القاهرة لأنه يحقق أعلى عائد.

٦ـ تنفيذ القرار :

تشير هذه المرحلة إلى تحول القرار من مجرد حبر على ورق إلى حيز التنفيذ، وتنفيذ القرار يتطلب أن تكون هناك آليه للتنفيذ ، لأن آليه التنفيذ هى فى الواقع جزء من القرار وبدونها يصبح القرار مجرد نيه طيبة ، ونجد أنه فى الواقع العملى هناك الكثير من القرارات التى فشلت بسبب عدم وجود آليه مناسبه للتنفيذ.

وتتضمن آليه التنفيذ تحديد ما يلى :

- الادارات أو الأقسام المعنية بالقرار.
- الأشخاص المعنيون بالقرار وأدوارهم.
- الإمكانات والوسائل المطلوبة لتنفيذ القرار.
- البرنامج الزمنى للتنفيذ.

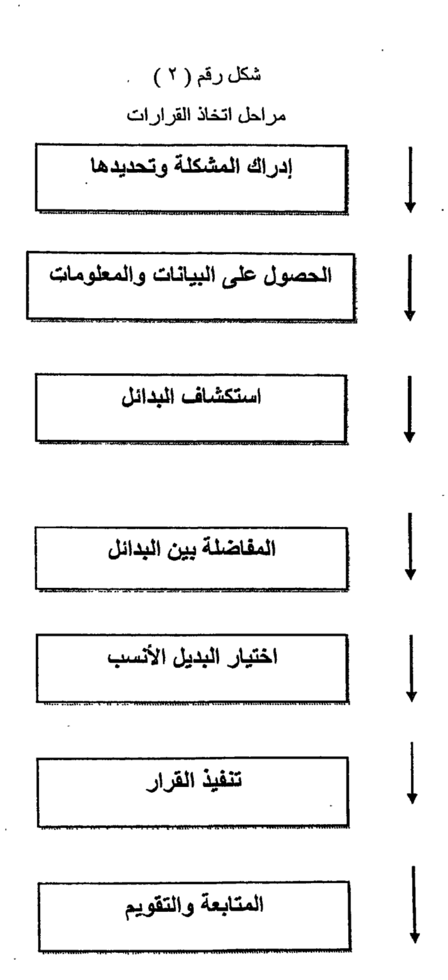
٧- المتابعه والتقويم :

لابد من متابعة تنفيذ القرار ، لأن المتابعة تمكن متخذ القرار من التعرف على أوجه القصور والعقبات التى تعترض التنفيذ، ومن ثم قد تسفر المتابعة عن تعديل للقرار أو تطويره ، ولا مانع من إلغاء القرار إذا تبين أنه خطأ ، علاوة على أن متابعة تنفيذ القرارات تساعد الإدارة فى توفير تغذية مرتدة بالمعلومات تمكنها من تجنب الأخطاء فى القرارات اللاحقه.

ويلخص الشكل التالى المراحل السابقة لاتخاذ القرارات.

شكل رقم (٢)

مراحل اتخاذ القرارات



رابعاً: العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات :

هناك مجموعة من العوامل السلوكية التى تؤثر في اتخاذ القرارات داخل المنظمة منها ما يلى :

١ - القيم :

تشير القيم إلى اتجاهات الفرد ونظرته للبيئة المحيطه به وما لديه من تأييد أو معارضه وتقييم للأشياء والأفراد المحيطين به ، كذلك تتضمن القيم نشأة الفرد وتربيته خلال مراحل حياته سواء كان ذلك فى الأسرة أو المدرسة أو المعهد أو الجامعة أو العمل.

ويرى جبسون وزملائه أن قيم الفرد تؤثر على قراراته فى النواحى التاليه: [١٢]

- تصميم ووضع الأهداف.
- تطوير البدائل.
- المفاضله بين البدائل واختيار أنسبها.
- تطبيق الحل.
- التقويم والمراقبه.

ونجد أن قيم الافرد تختلف باختلاف شخصياتهم وخلفياتهم الأسرية والحضارية والدينية ، حيث نجد أن الاختلاف فى القيم يقود إلى اختيار واستخدام أدوات قياس محتلفة للأداء ، فالمدير الذى يؤمن أو يهتم بالقيم الاقتصادية من المحتمل أن يقيس الأداء بأسلوب مختلف عن المدير الذى

يؤمن أو يهتم بالقيم الاجتماعية ، حيث نجد أن الأول يقيس الأداء من زاوية العائد والتكلفة، بينما يهتم المدير الثانى بقياس الأداء من زاوية الاهتمام بشكاوى العملاء والمستهلكين.

٢ ـ الشخصية :

تتكون شخصية الفرد من مجموعه من السمات أو الصفات الفسيولوجيه والنفسية والقدرات والاستعدادات والميول وغيرها.

وقد خلصت أحدى الدراسات المرتبطه بتأثير الشخصية على اتخاذ القرارات إلى النتائج التاليه:

- أن الأفراد لا يتمتعون بنفس الكفاءة أو غير متساوون فى كل جوانب عمليات اتخاذ القرارات فبعضهم يعمل بكفاءة فى بعض مراحل اتخاذ القرار والبعض الأخر يكون أحسن فى جوانب أخرى.
- ترتبط بعض الخصائص مثل الذكاء بمراحل وعمليات اتخاذ القرارات.
- هناك بعض العوامل الديموجرافيه مثل الجنس (ذكر ، أنثى) والمركز الاجتماعى لها تأثر هام على عمليات اتخاذ القرارات.

٣ـ الفروق الفردية :

هل يتخذ جميع الأفراد قراراتهم بنفس الطريقة ؟

الواقع أن هناك فروق بين المداخل التى يتبعها متخذى القرارات فى حل المشكلات يمكن توضيحها من خلال الانماط الأربعة التالية : [١٣]

- التوجه المباشر :

يتميز هذا النمط فى اتخاذ القرارات بالخصائص التالى:

- تفضيل الحلول البسيطة والواضحه.
- اتخاذ القرارات لا يستغرق وقتاً طويلاً (بسرعه).
- متخذ القراريفحص عدد محدود من البدائل المطروحه.
- متخذ القرار يفضل الاعتماد على القواعد الموجودة لديه عند اتخاذ القرارات.
- يستخدمون مكانتهم الاجتماعية والوظيفية لتحقيق الأهداف.

- النمط التحليلى :

أن الأفراد الذين يطبقون النمط التحليلى عند اتخاذ القرارات يتميزون بالخصائص التالية:

- لديهم رغبة فى التفكير فى الحلول المعقدة.
- تحليل القرارات بحرص قبل تنفيذها لمعرفة أثارها.
- استخدام أكبر قدر من المعلومات.
- يشعرون بمتعة عند التصدى للمشكلات وإيجاد حلول لها.
- لديهم رغبه فى الوصول الى أفضل الحلول الممكنه للمشكلات المطروحه.
- يرغبون فى التوصل إلى الحلول المبتكرة.

- بناء المفاهيم :

أن الأفراد الذين يستخدمون نمط بناء المفاهيم فى اتخاذ القرارات يتميزون بالخصائص التاليه:

- يميلون إلى بناء وتطبيق المفاهيم العامه فى حل المشكلات.
- يتأثرون أكثر بالظروف الاجتماعيه عند حل المشكلات.
- يفكرون فى مجموعه كبيره من البدائل.
- يحللون المشكلات بطريقه مبتكرة.
- يفكرون كثيراً فى المستقبل والشعور بالمتعه عند ابتكار أفكار جديدة.

- المدخل السلوكى:

حيث يتميز أصحاب هذا النمط فى اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:

- يهتمون بالمنظمات التى يعملون بها.
- يميلون إلى التنمية الشخصية لزملائهم فى العمل.
- يمدون يد العون والمساعدة للأخرين لتحقيق أهدافهم.
- تقبل اقتراحات الآخرين.
- يميلون إلى عقد الاجتماعات لاتخاذ قراراتهم.

٤- تأثير المنظمة:

تؤثر بعض العوامل التنظيمية على جودة القرارات التى يتم اتخاذها ويعتبر عنصر الوقت أحد العوامل التنظيمية التى تؤثر على جودة القرار ، ويحدث ذلك عندما تواجه

المنظمه أزمة معينة تتطلب اتخاذ قرارًا سريعاً ومن ثم قد يلجأ متخذ القرار إلى انتقاء عدد قليل من البدائل وقدرًا محدودًا من المعلومات مما يؤدى إلى اتخاذ قرارات غير سليمة.

كذلك نجد أنه فى بعض الأحيان يقوم الموظف بتحريف المعلومات إذا أدرك أن القرار الذى يعتمد على المعلومات الحقيقية سوف يضر بوظيفته.

٥- تأثير الاختلافات الثقافية :

أن اختلاف الثقافة لمتخذى القرارات لها تأثير كبير فى قراراتهم، فمثلاً إذا تأخر المورد عن تسليم المنظمة بعض المواد والمستلزمات فإذا كان متخذ القرار من أمريكا فسوف يستبدل هذا المورد بأخر، وإذا كان متخذ القرار من تايلاند أو أندونسيا أو ماليزيا فأنه سوف يتقبل هذا الوضع ويعتبره جزءًا من قدره ويتخذ قرار بارجاء مواعيد التسليم.

أيضا نجد أن الثقافات التى تؤمن بقيمة الفرد وتثمن دورة تميل إلى تفضيل القرارات الفردية مثل الأمريكيين أما الثقافات التى تغلب دور الجماعه على الفرد فأنها تميل إلى تفضيل القرارات الجماعية مثل اليابان.

هوامش الفصل

١. ناصر محمد العديلى ،السلوك الإنسانى والتنظيمى ، منظور كلى مقارن ، معهد الإدارة العامه ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩٥ ، ص٤٧٦.

٢. سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة ، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ١٩٩٤ ، ص ٢٠٨.

٣. حسين حريم ، السلوك التنظيمى ، سلوك الأفراد فى المنظمات ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ١٩٩٧ ، ص ٢٩٨.

٤. عمر وصف عقيلى ، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم ، عمان : دار زهران للنشر ولتوزيع ، ص ٢١١.

٥. جيرالد جرينبرج ، وروبرت بارون ، إدارة السلوك التنظيمى ، ترجمة رفاعى محمد رفاعى واسماعيل على بسيونى ، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤، ص ٤٠٧.

٦. حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠٠.

٧. المرجع السابق ، ص ٣٠٧ ، نقلاً عن Gibson et al , opcit, p. 610.

٨. على السلمى ، السلوك التنظيمى، مكتبة غريب، ١٩٨٨، ص٢٠٦.

٩. أسامة فريد ، حسن الجندى ، صناعة القرارات الإدارية ، كلية التجارة – جامعة عين شمس – التعليم المفتوح ، غير محدد جهة أو سنة النشر ، ص ١١٧.

١٠. فؤاد القاضى ، السلوك التنظيمى والإدارة ، غير محدد جهة النشر ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦ ، ص ٢٥٢.

١١. مدحت محمد عبد العال ، بحوث العمليات والحاسب الآلى ، غير محدد جهة النشر، ٢٠٠٥ ، ص ٤٥٥.

١٢. ناصر محمد العديلى ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٨٥ – ٤٨٦.

١٣. جيرالد جرينبرج ، وروبرت بارون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤١٠ – ٤١٢.

أسئلة للمناقشة

س١: وضح المقصود بإتخاذ القرارات؟ وما هي أهم الحقائق المرتبطة بها؟

....

....

....

س٢: ليس هناك فرق بين اتخاذ القرار وبين صناعته.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

س٣: قارن في شكل جدول بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

الحل

العوامل	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة

س٤: أشرح المقصود بكل من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وعلاقتها بالمستويات الإدارية؟.

الحل

....

....

....

....

س٥: عند تحديد المشكلة محل القرار يجب التمييز بين الاعراض وبين الاسباب.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

....

س٦: هناك عدة أسباب لا تمكن متخذ القرار من إدراك وتحديد المشكله بدقه.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

....

س٧: هناك عدة صفات يجب توافرها في كل بديل من بدائل الحل.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

....

س٨: أن المفاضلة بين البدائل لابد أن تتم في ضوء الدراسة والتحليل باستخدام مجموعة من المعايير الدقيقة.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

....

س٩: تعتبر آليه التنفيذ جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار وبدونها يصبح القرار مجرد نيه طيبة.

العبارة (   )

التعليق:

....

....

....

....

س١٠: قارن في شكل جدول بين النمط التحليلي والمدخل السلوكي في اتخاذ القرارات؟

الحل

....

....

....

....

....

....

....

الفصل الثاني عشر

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار

الفصل الثانى عشر

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكارى

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذاالفصل إلى أن يتعرف الطالب على مايلى :

- ما هية التطوير التنظيمى .
- مجالات التغيير .
- أنواع استراتيجيات التغيير .
- أحداث ومقاومة التغيير .

المخرجات :

بعد دراسة هذاالفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد:

- ألم المقصود بمفهوم التغيير والتطوير.
- تعرف على مجالات التغيير وأنواع استراتيجيات التغيير.
- مقومات عملية التغيير .



المحتويات

الفصل الثاني عشر

التغيير والتطوير التنظيمي والابتكار

أولاً : حتمية التغيير

تواجه المنظمات – خاصة منظمات الأعمال – فى الوقت الحاضر ظروف بيئية وقوى تفرض حتمية التغيير ، سواء كان هذا التغيير يأتى من التغيرات التى تحدث على المستوى الدولى ، وفى ميزان القوى الدولية ، أو تغيرات تحدث على المستوى القومى ، أو على مستوى الصناعة ، أو بالنسبة للمنظمة نفسها .

فيأتى القرن الواحد والعشرون وقد اجتاحت العالم مجموعة متكاملة من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية والإجتماعية تفرض علينا حتمية التغيير .

وعلى الرغم من أن هذه المتغيرات قد تتضمن فرصاً وتحديات إلا أن معظم ما يواجهنا يمثل تحديات مؤثرة ليس فقط على المدى القريب أو المتوسط بل على المدى البعيد . وأهم هذه التحديات هى :

١- التكتلات الاقتصادية الإقليمية .

٢- تكتلات وتحالفات الشركات العالمية .

٣- سطوة الشركات متعددة الجنسية .

٤- الآثار التنافسية للإتفاقيات العامة والتجارة (الجات) .

٥- معايير الجودة العالمية ISO 9000 .

٦- تكنولوجيا المعلومات ومعضلة الأخذ بها والتواكب مع مستحدثاتها .

٧- التغييرات الاجتماعية فى القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات .

٨- ما خلقته هذه المتغيرات من ظاهرة العولمه ، وما تتطلبه من اكتساب مديرينا لقدرات متعددة تساعد على مسايرة هذه التحديات والإعداد للتكيف مع ما قد تفرضه من تحديات .

وتبدو هذه التحديات متشابكة ومتكاملة التأثير كما يلى :

- فالتكتلات الاقتصادية الاقليمية ستزيد من التجارة بين الدول أعضاء التكتل على حساب التجارة معنا ، وبالأحرى على حساب الاستيراد من شركاتنا.

- واتفاقية الجات ستفتح باب المنافسة وتزيدها حدة فى أسواقنا المحلية وفى الأسواق العالمية عندما تخرج منتجاتنا إليها .

- وستؤدى التحالفات بين الشركات الكبيرة إلى الإسهام فى زيادة حصصها فى الأسواق العالمية وحتى المحلية على حساب شركاتنا الأصغر .

- اما معايير الجودة العالمية ISO 9000 فقد تقف حائلاً أمام قبول صادراتنا فى الأسواق العالمية ما لم يحدث تحسين مستمر فى جودة منتجاتنا تصميماً وتنفيذاً واشباعاً لرغبات العملاء .

- ان التطور السريع والفائق فى القوى التكنولوجية سواء فى المنتجات أو الأجهزة والمعدات أو نظم المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية يمثل تحدياً أمامنا سيكون علينا مواجهته للحاق بهذه الثورة التكنولوجية .

- كما أن التيار المتدفق من القيم والعادت والسلوكيات الواردة إلينا من الخارج عبر وسائل الاتصال المختلفة تقتضى منا الوقوف أمام ما نأخذه منها وما نحاول منعه عن شبابنا .

وكما تأتى قوى التغيير من الخارج فإنها من الممكن أن تأتى من داخل المنظمة ، وتتمثل فى تلك الإشارات التحذيرية التى تعبر بأن التغيير حتمى وضرورى . وقد تكون تلك الإشارات واضحة ومباشرة كارتفاع التكاليف ، أو قد تكون غير واضحة كانخفاض النصيب السوقى أو ارتفاع دوزان العمل أو نسب الغياب .

وكل ما سبق يمثل تحديات أمام الإدارة بالمنظمات وأصبح الوعى والإدراك والتعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإدارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة والنمو والتميز والابتكار .

وبناء على ذلك ينبغى تغيير نظرة بعض المديرين إلى التغيير باعتباره أمراً عارضاً تفرضه الظروف أو أنه انحراف عن القاعدة العامة ، أى أن الأصل هو الثبات بينما التغيير هو الاستثناء . وبالتالى فإن سلوك هؤلاء المديرين قد يتجه إلى محاولة تجنب التغيير أو تجاهل الظروف والمؤشرات الداعية إليه .

فالتغيير أمر حتمى وضرورى ولازم ، كما أنه عملية مستمرة ومتجددة ، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء . إن الحياة فى

طبيعتها متجددة ومتطورة ، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا قبول التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة والتطور . وهو بذلك قاعدة طبيعية وليس استثناءاً.

واعتماداً على هذا الفرض فإن واجب الإدارة ألا تحاول تجاهل دواعى التغيير أو تتجنبه بل على العكس لابد لها من توقع التغيير والإعداد له . وقد يتطور فهم الإدارة إلى الوصول إلى الحقيقية الأساسية وهى أن الصفة الحقيقية لها هى كونها أداة للتغيير أو واسطة لإحداث التغيير فى المجتمع .

إن كل مدير فى حقيقته وكيل للتغيير إذ هو يتلمس دواعى التغيير ويستبق الأحداث فى التبشير به والدعوة إليه ثم محاولة تطبيقه وإنجاحه .

وتختلف استجابة الإدارة لدواعى التغيير فقد تكون دفاعية أو تحفظيه أو تقدميه . وتساهم استجابة الإدارة لمتطلبات التغيير فى تحديد سمات ومعالم منظمات الأعمال ، وتحدد نوعية أداء المجتمع . وكلما كانت الاستجابة تقدميه يراعى فيها الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية كلما تحقق التميز والارتفاع فى مستوى الأداء على مستوى المنظمة والمجتمع.

ويبرز هنا مفهوم إدارة التغيير وهو كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة .

ثانياً : ماهية التطوير التنظيمي

يعرف Bckhard التطوير التنظيمي بأنه جهود مخططه على نطـــاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فاعلية وحيوية المنظمة مـــن خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلــوم والمعــارف السلوكية .

بينما يعرف Schmuk التطوير التنظيمي بأنـــه الجــهود المخططـــة المستمرة لتطبيق العلوم السلوكية لتحسين النظم واستخدام الأســـاليب المرنـــة ذاتية النقد والتحليل .

ويعرفه Bennis بانه الاستجابة للتغيير ، وأنه اســـتراتيجية تعليميـــة معقدة لإحداث التغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الـــهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن تساير بشكل أفضل التطورات التكنولوجية الجديدة وأحوال الأسواق والتحديات المحيطة ومعدلات التغيير غير المعقولة[1] .

ويعرف على السلمي التطوير التنظيمي بأنه الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع باقي وظائف الإدارة الأخرى والهادفة إلى إحداث زيادة مستمرة في الكفاءة التنظيمية من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجميـــع جوانبـــه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المنظمة ككل[2] .

---

(١) فؤاد القاضي ، إدارة التغيير (الطبعة الأولى ، بدون ناشر ، ١٩٩٧) ، ص ١٠٤ – ١٠٥ .

(٢) على السلمي ، الإدارة المعاصرة (القاهرة : مكتبة غريب ، بدون تاريخ) ، ص ٢٣٩ .

من التعريفات السابقة نستطيع استخلاص عدد من الخصائص الرئيسية المميزة للتطوير التنظيمى وهى :

١- إن التطوير التنظيمي وظيفة أساسية من وظائف الإدارة وهى مسئولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى ، ومعنى كونها وظيفة إدارية يحدد طبيعتها الخاصة من حيث ضرورة توفر المعلومات الدقيقة وأسلوب ومعايير الاختيار واتخاذ القرارات الصحيحة بشأن التغييرات التنظيمية المطلوبة .

٢- إن التطوير التنظيمي جهد مخطط ، وهذا يميزه عن الجهود العشوائية غير المقصودة التى تحدث تغيير فى المنظمة ، ونحن بذلك نستبعد التطورات الفجائية أو التغييرات الانفعالية غير المدروسة ولا نعتبرها من صميم عملية التغيير . أن تلك الفورات والتغييرات غير المنظمة لا يمثل أكثر من ردود أفعال منعكسة لا يجب أن تصدر عن الإدارة الحريصة على أسس العلم والموضوعية .

٣- إن جهود التطوير التنظيمى جهود مستمرة من زاويتين :

أ- إن برامج التطوير التنظيمى تمتد عبر فترة زمنية طويلة ، تتضمن مراحل مختلفة من الأنشطة .

ب- إذا ما أصبح التطوير التنظيمى جزءاً من نظام المنظمة ، فإن إعادة إختباره تكون عملية مستمرة ، والاستعداد لعمل مزيد من التطوير يصبح جزءاً هاماً من ثقافة المنظمة .

٤- إن منطق التطوير التنظيمى أساساً هو منطق التغيير ، ولا يجب أن ينصرف الى أن التطوير يعنى تغيير الشكل التنظيمى ولكن التغيير المقصود هنا تغيير المفاهيم والأسس والمحتوى الذى يقوم عليه العمل الإدارى . إن التطوير التنظيمى يتضمن التشخيص المستمر المنظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط استراتيجية للإصلاح والتطوير ، ثم تحريك الموارد والإمكانيات لوضع تلك الخطط موضع التنفيذ .

٥- ينبنى على ضرورة تخطيط التطوير التنظيمى ضرورة وجود جهاز متخصص داخل المنظمة يتولى مسئوليات إعداد خطط التطوير ومتابعة تنفيذها وتقييم درجة فعاليتها فى تحقيق الأهداف المقررة لها .

٦- التطوير التنظيمى مفهوم شمولى متكامل ، بمعنى أنه ينصرف إلى التنظيم باعتباره نظام كامل ، وهنا يحسن أن نفرق بين أمرين :

أ- التطوير التنظيمى باعتباره استراتيجية شاملة تمس جوانب التنظيم كله مثل محاولة أحداث تغيير شامل فى أساليب العمل الإدارى بالمنظمة .

ب- جهود التطوير التكتيكية التى تنصب على جانب بذاته من التنظيم مثل إعادة تقييم النظام الإحصائى بالمنشأة ، فى هذه الحالة فإن التطوير وإن كان يركز على أحد جوانب التنظيم إلا أنه يتناول هذا الجانب تناولا متكاملاً باعتباره نظام فرعى داخل النظام الأصلى وهو المنظمة ككل .

٧- إن هدف التطوير التنظيمى الأساسى هو رفع الكفاءة التنظيمية أى جعل المنشأة أكثر كفاءة فى تحقيق أهدافها .

ثالثاً : مجالات التغيير

من الناحية النظرية يمكن للمنظمة أن تغير أى جانب من جوانب عملياتها ترغب فى تغييره ، ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى فيمكن تحديد بعض المجالات فى المنظمة التى يمكن تغييرها ومنها :

١- الأهداف والاستراتيجيات ، فيمكن للمنظمة تغيير اهدافها ، وأيضاً الاستراتيجيات التى تستخدم لتحقيق أهدافها ، ومن أمثلة هذا التغيير التحول من التعامل مع السوق المحلى أساساً إلى التعامل مع الأسواق الخارجية ، أو التحول من محتكر أو منتج وحيد إلى استراتيجية تنافسية .

٢- تغيير الأنشطة أو الأعمال التى يمارسها التنظيم وذلك باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير فى أسلوب أداء الأعمال الجارية .

٣- تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير فى ناحيتين:

أ- التغيير المادى للأفراد بالاستغناء عن بعضهم واحلال غيرهم محلهم .

ب- التغيير النوعى للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد الجزاءات والمكافآت التنظيمية .

٤- تغيير الإمكانات المتاحة للتنظيم ، وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو الحصول على نوعيات جديدة من الموارد تحل محل المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدرة . ويمكن تصور أحد أبعاد عملية التغيير في الإمكانات بمحاولة إعادة توجيه الطاقات المتاحة نحو استخدامات أفضل وأكثر عائد ، أو ترشيد استخدامها في نفس مجالات العمل .

٥- تغيير السياسات الحاكمة للعمل واتخاذ القرارات ، وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو أقل تركيزا للسلطة في الإدارة العليا مثلا وحيث تشمل السياسات كل أبعاد ومجالات العمل التنظيمي ، فإن التغيير قد يقتصر على بعض هذه السياسات أو قد يشملها جميعا بما يحدث تطويرا جذريا في المفاهيم والاسس التي يقوم عليها العمل التنظيمي .

٦- التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم ، وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية ، وعادة ما تشتمل عملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي على استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانات ونظم وإجراءات .

٧- ولعل من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعا وأقربها إلى قبول الإدارة هو التغيير في النظم والاجراءات . ففي أغلب الأحيان تتركز الشكوى من عدم فعالية التنظيم في نوعية النظم والإجراءات (الروتين) السائد فيه . ومن ثم تتجه عملية التغيير إلى تبسط الإجراءات وتطوير

النظم مستهدفة تخفيض الوقت والجهد وتوفير الإمكانيات والموارد المستخدمة في أداء الواجبات والأعمال التنظيمية وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة ومن ثم رضاء المتعاملين مع التنظيم .

رابعاً : استراتيجيات التغيير

هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لإحداث التغيير المخطط وهي[1] :

١- استراتيجية الرشد والتطبيق العملي

تقوم هذه الاستراتيجية على افتراضات عقلانية أن الناس تطبق ما يحقق مصالحهم إذا ما شرح ذلك لهم ، ويقوم هذا المدخل على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض ان الاختيار الرشيد للأفراد لأكثر الطرق كفاءة هو الذى سيسود ، وإذا ما نظرنا إلى هذه الاستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي وتتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد .

٢- استراتيجية القيم - إعادة التعلم

تعترف هذه الاستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة ، وبالقيم القائمة والمركز والجاه والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك

---

(١) فؤاد القاضي ، الاستراتيجيات الرئيسية لإحداث التغيير المخطط ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوى الثامن لاستراتيجيات التغيير وتطوير بمنظمات الأعمال العربية ، القاهرة ١٩٩٨ ، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإدارى ، ص ٣٠٨ - ٣٠٩ .

الأفراد والأداء ، وتفترض أن تغيير القيم والسلوك يأتى من عملية إعادة التعلم حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدلاً منها .

إن الاستراتيجيتين الأولى والثانية معاً يتضمنان تنمية قدرات ومهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات فى المنظمات ، وأيضاً تنمية وأطلاق طاقات الأفراد فى المنظمات .

٣- استراتيجية تطبيق القوة والقهر والإذعان

ان استراتيجية استخدام القوة والقهر تتضمن إرغام الأفراد على أحداث التغيير ، وهذا المدخل لا يستخدم بصفة عامة فى منظمات الأعمال .

إن أساليب القهر والقوة غالباً ما تفشل أو تخلق استياءا عاماً حينما يصطدم التغيير المرغوب فيه بعنف مع القيم المستقرة المترسخه فمدخل التغيير الشامل الذى يتعامل مع كل المتغيرات دفعة واحدة ويقوم على علاقات الصواب والخطأ ، والأبيض والأسود ، واستخدام سياسة القوة والقهر والبتر يتعارض مع القيم المترسخه الكامنة لدى الأفراد ويطوقها تماماً ولا يتفاعل معها .

خامساً : مراحل إدخال التغيير

تتكون عملية إدخال التغيير من خمس مراحل أساسية وهى :

١- مرحلة التشخيص .

٢- مرحلة التهيئة .

٣- مرحلة الحركة أو إدخال التغيير .

٤- مرحلة التثبيت .

٥- مرحلة التقييم وقياس فعالية مجهودات التغيير .

١- مرحلة التشخيص:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة موقف المنظمة الحالى وإلى أين تريد أن تنتقل ، حيث يتم فى هذه المرحلة توضيح المشكلة واقتراح التغييرات التى يجب تنفيذها ، ويتميز تشخيص المشاكل الروتينية بالسهولة ، كما أنه يمكن أجرائه من خلال القنوات الطبيعية فى المنظمة . فمثلاً حينما يكتشف مدير مستشفى أن العاملين بمعامل التحليل ليس لديهم المهارات الكافية ، فإنه يكفى تنمية هذه المهارات من خلال برنامج تدريب[١] .

أما فى حالة المشاكل غير الروتينية فإن المشاكل تكون أكثر تعقيداً وهنا تكون هناك حاجة إلى مهارات عالية للتشخيص من خلال وسطاء للتغيير . وهم خبراء فى تطبيق المعرفة بالعلوم السلوكية فى مجال التشخيص الوظيفى والتغيير . وبعض الشركات يكون لديها مثل هؤلاء الوسطاء أو الوكلاء والذين يقومون بعملية التشخيص ، وفى حالات أخرى تلجأ المنظمة لوكلاء أو مستشارين خارجين . ويتميز هؤلاء الخبراء بالنظرة الموضوعية والاستقلالية فى إبداء الرأى .

(١) راوية حسن ، السلوك فى المنظمات (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٩) ، ص ٣١٦ .

ويتم في مرحلة التشخيص جمع معلومات عن سلوك الأفراد وأدائهم وعلاقاتهم وتفاعلهم وأفكارهم وشعورهم في الجماعة والمشاكل التنظيمية والإدارية الفنية التي تعاني منها المنظمة وتفحص هذه المعلومات وتحلل .

ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة للتشخيص من خلال كل من الملاحظة ، والمقابلة الشخصية ، وقوائم الاستقصاء ، والسجلات ، وأيضا ملاحظات ووجهة نظر العملاء .

ولا يمكن تجاهل أهمية التشخيص الدقيق ، لأن التشخيص الصحيح يوضح المشاكل ، ويقترح ما يجب تغييره ، وما هي الإستراتيجية الصحيحة لتحقيق هذا التغيير دون حدوث مقاومة . ولسوء الحظ فإن كثيرا من المنظمات تعتمد غلى تكرار أو محاكاة المنظمات الأخرى في تنفيذ برامج التغيير دون أن تحاول بذل جهد في عمل التشخيص الخاص بها .

٢- مرحلة التهيئة

تشمل هذه المرحلة جعل التنظيم في حالة تهيئة لإدخال التغيير ، وتتضمن هذه المرحلة عدة جوانب منها جانبين أساسيين وهما[١] :

أ- تهيئة الاستعداد التنظيمي للتغيرات الجارية أو المحتملة ويشمل

- وضع خطط التغيير .

---

(١) عايدة سيد على خطاب ، إدارة الأفراد في ظل إستراتيجيات الإدارة (القاهرة : دار صفا للطباعة والنشر ، ١٩٩٢)، ص ٢٢ - ٢٣ .

- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة .

- التنبؤ والتعرف على كافة أسباب مقاومة التغيير وإزالة معوقاته .

ب- أعداد قيادات التغيير

تلعب اتجاهات القيادة دوراً كبيراً فى تهيئة المناخ النفسى المدعم للتغيير ومن المهم اختيار القيادات ذات الاتجاهات الإيجابية المشجعة والمدعمة للتغيير ، والتى يتوافر لديها الحماس والطموح والقدرة على الإنجاز وقد يتطلب هذا :

- أجراء تغييرات فى القيادات والمناصب الحالية على مختلف المستويات الإدارية .

- إيجاد الدوافع والمكافآت والحوافز المالية لدى المديرين .

- تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم فى جوانب السلوك التى تهدف خطة التغيير إلى تدعيمها .

٣- مرحلة الحركة أو إدخال التغيير

يتم فى هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كإدخال جانب تكنولوجى جديد أو إعادة التنظيم .

وتتطلب هذه المرحلة ما يلى[١] :

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٤ – ٢٥ .

- التدرج فى تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء أو مراحل .

- التركيز فى إدخال التغيير على الجوانب الأساسية فى الخطة والتى يمكن التحكم فى ظروفها ويعتبر نجاحها أمرا ممكنا ، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية فى بدء التطبيق .

- تجنب تطبيق صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعه واحدة .

- البدء فى تطبيق التغيير فى المواقع أو الأقسام الأكثر تقبلا للتغييرات الجديدة .

- إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ولمشاعر الأفراد عند إدخال التغيير.

٤-مرحلة تثبيت التغيير

تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغييرات الجديدة ، وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التى تحملها خطة التغيير .

وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها ، حيث يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم أو الطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتى يحملها التغيير وقتا .

٥-مرحلة تقييم فعالية مجهودات التغيير

تقوم الإدارة العليا فى هذه المرحلة بالتعاون مع وكلاء التغيير بتقييم مدى فعالية مجهودات التغيير ومدى تحقيق الأهداف المحددة له ، ودراسة المشكلات التى ظهرت أثناء إدخال التغيير والمتبقية بعد إدخاله ووضع الوسائل المختلفة لمعالجتها .

ويمكن للإدارة تقييم مجهودات التغيير من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية[١] :

- هلى يوجد مساندة وتعضيد من قبل الإدارة العليا ؟
- هل يوجد تصور كامل حول المشكلات الإنسانية المحتملة ؟
- هل تم وضع الأسس السليمة والكافية لتدعيم ومساندة التغيير ؟
- هل توجد طرق وأساليب لمكافأة من اشتركوا وساهموا فى أحداث التغيير؟
- هل تم تأمين الموارد المادية والبشرية اللازمة لمجهودات التغيير ؟
- هل تم تحديد كل المهام والأدوار ذات الصلة بمجهودات التغيير ؟
- هل تم اختيار فريق العمل لشغل الأدوار الرئيسية اللازمة لإنجاح مجهودات التغيير ؟
- هل هناك نوع من التدريب اللازم لهؤلاء الأفراد ؟

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٧ .

- هل يوجد نظام للتغذية العكسية أو المرتدة لمعرفة النتائج المتوقعة للتغيير؟
- هل توجد مقاييس معينة لقياس التقدم فى تنفيذ خطة التغيير ؟
- هل تم وضع أنظمة للرقابة وبرامج للاستشارة تساعد فى معرفة المشكلات المرئية وغير المرئية ؟

سادساً: مقاومة التغيير

يتوقف أحداث التغيير وإعادة التنظيم بالدرجة الأولى على قبول الأفراد والجماعات وتعاونهم فى أتاجه الفرصة لإنجاحه ، ومن أكبر ما يثير الاهتمام تأثير التغيير على الأفراد وجماعات العمل فى المنظمة ، فالأفراد عـادة مـا يتصرفون بوحى من دوافعهم واتجاهاتهم وخبراتهم وتكويناتهم الشخصية التى تعكس خصائصهم النفسية ، والأفراد أيضا يعملون ويسلكون فى إطـار مـا تفرضه علاقاتهم الاجتماعية والروابط التى تشدهم إلى بعض أو بتأثير عوامل الخلاف التى تباعد بينهم .

وحينما يحدث تغيير مهما كانت أسبابه وأهدافه فإن الفرد ينظر إليه من زاويته الخاصة وينظر إلى نفسه وإلى حاجاته النفسية والمادية والاجتماعية وينظر إلى التغيير ليعرف مدى ما يشبع لديه من هذه الحاجات ومـدى مـا يحققه من إشباع ويواجه بموقف جديد وتكون أمامه الاحتمالات الآتية[1] :

---

(١) فؤاد القاضى ، إدارة التغيير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٧ .

التغيير المقترح	مدى الاستجابة
- يدرك أن التغيير ضار وهدام	مقاومة علناً
- يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه واستقراره	مقاومة سراً
- يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	احتمال التغيير أو إجازاته بحذر
- يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق درجة أعلى من النجاح	مشاركة ى إحداثه وإنجاحه

لا شك أن التساؤل الرئيسى يتجه نحو التعرف على أسباب تكوين الاتجاهات المتعارضة لدى الافراد ومواقفهم بالنسبة لقضية التغيير ، والسبب الرئيسى يتضح من دراسة سلوك الفرد ومدى إدراكه وخصائص الشخصية الإنسانية وطبيعة العلاقات السائدة فى التنظيم وما تسمح به من فرص للأفراد فى المشاركة فى إنجاح التغيير ، وما يحدث من تناقض بين متطلبات الشخصية الإنسانية والتنظيم الجديد ، ومدى تكيف هذه الشخصية مع الأوضاع الجديدة ، وكمية المعلومات المتاحة عن التغيير المقترح ومدى ثقة الفرد فى الإدارة .

ولإيضاح أبعاد مقاومة التغيير فإننا سنناقش فيما يلى النقاط الآتية :

١- أسباب مقاومة التغيير .

٢- أشكال مقاومة التغيير .

٣- وسائل تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التغيير .

١- أسباب مقاومة التغيير

هناك عدة أسباب لمقاومة التغيير ونتناول أهم هذه الأسباب فيما يلى :

أ - الأسباب المالية

فإذا ما تضمن التغيير تحقيق مكاسب مالية للفرد فإنه سيعمل على إنجاحه ، والعكس صحيح .

ب - التهديد لمكانة الفرد ومركزه

إذا ترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالى تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم ، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات فإن الفرد أو المدير قد يلجأ لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير . وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة أو وهماً ، كما يتراوح سلوك الفرد فى المقاومة من السلوك الإيجابى إلى السلوك السلبى .

جـ - التغيير فى العلاقات الاجتماعية

فالتغيير فى النواحى الفنية قد يصاحبه تغيير آخر فى الارتباطات والعلاقات الشخصية ، وهو ما يؤدى إلى مقاومة التغيير .

د - الخوف من المجهول

فكثير من الأفراد يقاومون التغيير حيث أن النتائج غير واضحة أو مؤكدة ، فالاحتفاظ بالموجود أيسر من الولوج فى المجهول ويسمى هذا الشعور بالأمان والتحوط والاستقرار .

هـ - الاتجاهات

تلعب اتجاهات الفرد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً فى تحديد الاستجابة المتوقعة . فإذا كان اتجاه الفرد سلبياً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة ، فقد يكون سبباً كبيراً فى مقاومة التغيير . فإذا ما حدث أن الفرد لم يكن موفقاً عند أحداث تغيير سابق فإن ذلك عادة ما يترك أثراً فى نفسه ، فقد تتولد عنده مقاومة واعية أو غير واعية بصفة مبدئية لكلى تغيير ، وقد يرجع ذلك إلى تجارب الفرد السابقة منذ طفولته ، وقد يفسر ذلك اختلاف مواقف الأفراد من التغيير .

و - عادات الفرد

العادات هى نمط السلوك الذى تعود عليه الأفراد فى أداء الأشياء وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد ،.وتمثل بمرور الوقت قواعد ونماذج

تحكم السلوك . ويقاوم الفرد التغيير الذى يتطلب تغييراً فى عاداته حيث يجد صعوبة فى تغيير هذه العادات ، فمثلاً تغيير مكان عمل الفرد إلى مكان آخر حتى ولو كان فى ذات المدينة التى يعمل بها يتطلب تغيير مواعيد نوم هذا الفرد وخروجه من منزله وعودته إليه ووسائل انتقالاته التى تعود عليها ، وإقامة علاقات جديدة بزملاء جدد وبمكان عمل جديد .

ز – ضعف نظام المعلومات والاتصالات

يؤدى ضعف نظام المعلومات والاتصالات ، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه ، وآثاره ، ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير .

٢- أشكال مقاومة التغيير(١)

قد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة ، حالية أو مؤجله، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم ، وهذا السلوك الدفاعى العلنى قد يأخذ شكل الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الالتجاء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة دون أسباب أو الاستقالة.

كما قد يتخذ السلوك الدفاعى الضمنى أو المستتر أشكالاً مختلفة منها افتقاد الولاء للمنظمة أو فقد الدافعيه للعمل أو ظاهرة التأخير أو التأجيل أو التسويف أو الانسحاب والاستسلام أو الانصياع دون مناقشة للقيم الجديدة وقد

---

(١) المرجع السابق ، ص ٢٨٥ – ٢٨٦ .

يتخذ السلوك الدفاعى الضمنى زيادة وقت التعلم أو زيـــادة أيـــام الغيـــاب أو التمارض أو عدم الرضا .

وهذه الظواهر لمقاومة التغيير سواء أكانت علنية أو ضمنية أو مستترة قد تكون حالية أو مؤجلة ، ومن ثم فقد تبقى نتائج إحداث تغيير ما بالمنظمـــة فى حدودها الدنيا ، ولكن عند إحداث تغيير تالى بعد وقت آخـــر قـــد تزيـــد مقاومة التغيير كما أنه عند إحداث تغيير ثالث ربما أقل شأناً فقـــد يكـــون رد الفعل المباشر قوياً ومقاومة التغيير عنيفة وعلنية .

أ- المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب الأفراد

- قد يترك الفرد المنظمة نهائيا أو يتذرع بالمرض .
- أن يحاول الفرد تسلق السلم التنظيمى إلى مركز اعلى لتجنب عبء التغيير الجديد وثقله على المستويات الدنيا فى التنظيم .
- أن يستخدم الفرد وسائله الدفاعيه مثل العدوانية .
- أن يصبح الفرد مستهترا وغير عابىء بشىء ومتكاسل ومتراخى ولا يـــهتم بالتنظيم ولا بما يستحدثه من تغييرات جديدة
- الانضمام إلى التنظيم غير الرسمى الذى يتكون على أساس تشـــابه القيـــم والمبادئ والميول والرغبات الاجتماعية بين الأفراد وذلك لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة حيث يجد فى التنظيم غير الرسمى فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التى لا يستطيع ان يعبر عنها بصراحة .

ب- المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب جماعات العمل

اذا لم تنجح الإدارة فى استمالة الأفراد للتغيير فان جماعات العمل قد تعمد الى التكيف مع الأوضاع الجديدة وما تتضمنه من تغييرات ولكن قد تتخذ تجاهها الموقف الأتى : -

تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة وزيادة العادم ومقاومة التجديدات التى يقترحها الخبراء .

٣- وسائل تقليل او إزالة أسباب مقاومة التغير

من أهم الوسائل التى تستخدم فى بناء القوى المدعمة للتغيير وتقليل أو إزالة أسباب المقاومة ما يلى :-

أ - إقامة جو من الثقة بين الإدارة والعمال

يجب ان تعمل الإدارة على اقامة جو من الثقة والانفتاح والصراحه بينها وبين العمال ومن ثم تعلن الإدارة فى هذا المناخ الصحى الحقائق كاملة وقبل أحداث التغيير لا بعده ، لأن جو الأسرار والغموض هو الذى يولد الإشاعات وأنصاف الحقائق وافتراض سوء النية وتفسير التصرفات بعيداً عن الحقيقة ، ويساعد على ذلك تعدد المستويات الإدارية وطول المسافة الإدارية والبعد الاجتماعى الذى يفصل بين الإدارة العليا وبين المستويات التنفيذية العاملة .

ب - المشاركة فى الإدارة

فمشاركة العاملين فى كل ما تزمع الإدارة إدخاله من تغييرات يوضح الحقائق ويساعد على تدعيم جو الثقة ، فالمشاركة من قبل أفراد المنظمة فى عملية تشخيص المشاكل ووضع خطط العمل الرامية إلى أيجاد الحلول لها تعتبر عاملا هاما لإزالة مقاومة التغير وبصفة عامة فان مشاركة العاملين خاصة فى الأمور التى تمسهم يساعد على خفض مقاومة التغيير .

وتعتبر المشاركة فى الإدارة من أهم وسائل مجابهة مقاومة التغيير للأسباب الآتية :-

- تتيح المشاركة الفرصة لتحقيق الرضاء وإشباع الحاجات وهناك حد امثل لمشاركة العاملين خاصة فى الأمور التى تهمهم وتحقق مصالحهم ومن ثم يتحقق أكبر قدر من الرضاء الوظيفى .
- تتيح المشاركة الفرصة للأفراد لمعرفة حقائق التغيير وأهدافه ومن ثم تقديم مقترحاتهم وتعاونهم لإنجاح التغيير .
- المشاركة فى اتخاذ القرار تتضمن اعتراف الإدارة بأهمية دور العمال ويحقق ذلك إشباعا نفسيا واجتماعيا.
- المشاركة فى الإدارة تنمى قدرات الأفراد واهتماماتهم بالمنظمة
- الأفراد الذين يتأثرون بالقرار يجب ان يشاركوا فى صنعه ما أمكن

- لا يمكن للإدارة ان تكتشف كل الوسائل المؤدية إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أقصى وفورات ما لم يشاركها العمال فالعامل أقرب إلى تفهم طريقه الأداء من المنظم او الخبير .

- القرار الإدارى المستنبط من فكر الجماعة أفضل من المستنبط من فكر الفرد .

جـ - صيانة العلاقات الاجتماعية

كل تغيير له جانبان فنى يتمثل فى إدخال تعديلات محسوبة على نظام العمل الوظيفى ، وجانب إجتماعى يتعلق بتغيير طرق وأساليب ونظم وعلاقات العمل المستقرة والتى تعود عليها العامل فى المنظمة ، والفرد لا يقاوم التغيير الفنى لمجرد المقاومة ولكنه يقاوم ما يصاحبه من تغييرات يشعر بأنها تهدد علاقات وسلوك العمل والعلاقات الإنسانية التى تعود عليها وتطبع بها ، وإغفال هذا الجانب الاجتماعى هو الذى يثير مقاومة التغيير كما أن الإلمام والدارية به تؤدى إلى نتائج إيجابية تقضى على ظاهرة مقاومة التغيير بمعنى أن مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة والمحافظة عليها بدلا من العمل ضدها يتيح للتغييرات الفنية فرصة أفضل للنجاح والقبول من جانب العمال .

د - الاهتمام برؤساء العمال وممثلى النقابات واستهداف معاونتهم

ينبغى الاهتمام بدور الملاحظين ورؤساء العمال فى إحداث التغيير . فرئيس العمال يمثل الإدارة التنفيذية أمام العامل ويمثل حلقه اتصال هامة

بينهما ، كذلك يمثل مندوبى النقابة القادة الطبيعيين للعمال وبهذه الصفة يقومون بدور همزة الوصل بين الإدارة والعمال و، كما يميل العمال اليهم ويطلعونهم على ما يدور فى أذهانهم عن أبعاد التغيير .

كذلك فان هؤلاء الرؤساء والملاحظين يساعدون الإدارة فى اكتشاف آثار التغيير الإجتماعية التى قد تكون غير مرغوبة فيتم تلافيها دون تأثير على فاعلية الناحية الفنية للتغيير .

لذلك فيجب تزويد رؤساء العمال وممثلى النقابات ببيانات واضحة عن أبعاد التغيير المنتظر إحداثه ونتائجه مما يؤدى إلى تقوية مركزهم الأدبى أمام العمال وزيادة إشراكهم وانتمائهم الى المنظمة ومشاركتهم فى المسئولية عن أحداث التغيير وإنجاحه .

هـ - الاستعانة بالأفراد الأكثر مرونة فى المراكز الرئيسية

إذا كان التغيير فى نظام الإنتاج أو إذا ما استحدثت المنظمة آلات أو معدات جديدة أو إذا ما أجريت تغييرات فى بعض الإجراءات التنظيمية أو غيرها فإن الاستعانة بالأفراد الذى يتصفون بالمرونة والقدرة على التأقلم فى المراكز الرئيسية سوف يساعد إلى حد كبير على قبول التغيير و إنجاحه .

و - إحداث التغييرات الضرورية وبشكل تدريجى

ينبغى ان تركز الإدارة فى إحداث التغيير على الأمور والمشاكل الهامة التى تتطلبها ضروريات التكيف مع الضغوط البيئية المحيطة ومن ثم تطوير الأوضاع القائمة إلى الأفضل ويتم التغيير والتأقلم تدريجيا وبمرونة ،

حيث أن التغييرات الفجائية وتوالى حدوثها خاصة فى الأجل القصــير يمثــل ضغوطا على الأفراد وهزا للأوضاع القائمة وصعوبة فى تحديد الاداور وقــد ياتى بنتائج عكسية .

لذلك يجب تجنب التغييرات الشاملة والنظم الجديدة الفجائيـــة لتعــذر نجاحها كاملة وبصفة مطلقة

ز – خلق المناخ المساعد على التغير

يجب أن تعمل الإدارة على تهيئة المنــاخ المناســب لتقبــل التغيــير والقضاء على مقاومة التغيير ، ذلك المناخ الذى يتميز يتوافــر روح الفريــق والعمل الجماعى ، وأنماط القيادة وأساليب الإشراف المناسبة ، والاعـــتراف والتقدير لإنجازات العاملين ، وعدم توجيه اللوم عند إحداث التغيير وحســـن معاملة الأفراد والاستجابة الموضوعية لرغباتهم والعمل على إشباع حاجاتــهم وزيادة الترابط فيما بينهم وخلق شعور الاستقرار لديهم .

سابعاً : مدير التغيير

من الأهميه بمكان تواجد غط إدارى معين قادر على الاضطلاع بمهام إدارة التغيير لضمان حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناتجة خـــلال مراحل التغيير المستمر بمعنى أن نجاح مجهودات التغيير يحتاج إلى ســمات ومواصفات معينة يجب توافرها فى المديرين المسئولين عن التغيــير حيــث ينبغى توافر مجموعه من المهارات فى مدير التغيير نتناولها فيما يلى :

١- مهارات مدير التغيير

- القدرة على التحرك السريع وحسن التصرف .
- القدرة على الأخذ بزمام المبادرة .
- عدم الخوف من مفاجآت المستقبل .
- التمتع بالبراعة السلوكية كمدخل لحسن معالجة المواقف المختلفة .
- عدم تجاهل ردود الفعل وشكاوى العاملين .
- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج ومتابعة تنفيذ الخطط .
- القدرة على التأثير الفعال فى المنظمة .
- القدرة على مزاولة عملية الاتصالات الإدارية بفعالية .
- حسن استقبال الأفكار الجديدة والتفاعل معها .
- حسن معالجة المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير .
- القدرة على الإقناع وكسب المساندة وتعضيد الآخرين .
- الاعتقاد فى الأساليب التحفيزية .
- التمكن من التخطيط الاستراتيجى ، وهو فن التعامل مع متغيرات مستقبلية متعددة ومتشابكة على ضوء التقييم المستمر لهذه المتغيرات وتطوير خطط شاملة طويلة المدى للتعامل معها .

- التمكن فى تكنولوجيا المعلومات .

- التمكن فى تمكين العاملين وهو مدخل ادارى حديث لا يعمل أو يفكر فيه المدير بمفرده بل يحتاج إلى فرق عمل ذاتية الحركة ، يحتاج المساعدين ومرؤوسين مبادئين مبادرين ومسلحين بمعلومات وصلاحيات كافيه وهكذا سيكونون عونا فى صنع القرار .

- حتمية القدرة على الابتكار

ويتم إعداد مدير التغيير من خلال : -

- برامج ومناهج تعليمية متكاملة متطورة تركز على تنمية مهارات الفهم والتحليل والاستنتاج والمبادأة والابتكار .

- خطط وبرامج تدريب .

- برامج للتنمية الذاتية يمارسها كل مدير وكل موظف لنفسه وبنفسه لتنمية معلوماته وقدرته

٢- وصايا لمدير التغيير

نقدم فيما يلى مجموعة من الوصايا لمدير التغيير وهى : -

- لا تنظر إلى التغيير على أنه وضع استثنائى بل هو القاعدة .

- لا تقبل تحولاً غير مخطط ولا تخضع لتغيير غير محكوم .

- لكى تنجح فى مواجهة التغيير عليك باتباع سلوك التعلم والبعد عن سـلوك البقاء .

- السيطرة على الموقف لا تعنى تثبيت وتجميد الأمور ولكى تعنى مواكبـة وتناغم حركة الإدارة مع التغيير .

- الاضطراب الناشئ عن التغيير ليس حالة فوضى ، ولكنه نقطة انطـلاق لإعادة التنظيم واستعادة التوازن المفقود .

- نجاح الإدارة ليس فى التمسك بالأمر الواقـع ولكنـه التمسـك بالمنـافع والأهداف والتى تتحقق بالتغيير .

- ليس الابتكار والإبداع سلوكا طارئا لمواجهه مواقف خاصة ولكنه إستجابة طبيعية للتعامل مع مواقف التحول .

ثامناً : الابتكار

كما سبقت الإشارة فإن مدير التغيير ينبغى أن تتوافر لديه القدرة على الابتكار ونتناول فى هذه الجزء مفـهوم الابتكـار وعنـاصره وخصـائص المبتكرين وأخيراً معوقات الابتكار

١- مفهوم الابتكار

يعرف الابتكار بأنه عملية معينة يحاول فيها الإنسـان عـن طريـق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثـرات مختلفـة وأفـراد مختلفين ان ينتج انتاجاً جديداً بالنسبة له او بالنسبة لبيئية على ان يكون هـذا

الانتاج نافعاً للمجتمع الذى يعيش فيه . على أن الحدة أو الاستحداث أمر نسبى فقد يكون جديداً بالنسبة إلى الفرد وقد يكون جديداً بالنسبة للفرد وللآخرين . وفى كلتا الحالتين يعتبر الإنتاج ابتكارياً وبالإضافة إلى الجدة يجب ان يكون الانتاج وظيفياً ونافعا بمعنى أن يسد حاجة معينة يشعر بها الفرد أو تشعر بها الجماعة[1].

وعادة ما تبدأ عملية الابتكار بشعور الفرد بحاجة ما يريد إشباعها وتولد هذه الحاجة لدى الفرد رغبة داخلية وقوة كامنة تسمى دافعا ويقوى هذا الدافع إذا ما توفرت الحوافز الخارجية والظروف البيئية المناسبة المحيطة بالفرد فيتحول هذا الدافع الداخلى إلى سلوك فعال يهدف الى إشباع حاجه الفرد .

ويمكن توضيح العملية الابتكارية فى الخطوات الاتية[1] :

أ – يشعر الفرد بحاجة معينة داخلية يريد إشباعها .

ب – تتولد عند الفرد قوة كامنة منه أو رغبة داخلية لعمل شيء ما يسمى دافعا.

جـ – يحدث تفاعل بين القوة الكامنة (الدافع) لدى الفرد والظروف البيئية الخارجية ، على أن تكون هذه الظروف مناسبة ومشجعة وغير معطلة

---

(١) ابراهيم الغمرى ، السلوك الادارى والعلاقات العامة (الاسكندرية دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦)ص ٢٥٧

(١) المرجع السابق ، ص ٢٥٧ – ٢٥٨ .

د – ينتج سلوك ظاهرى يؤدى إلى تحقيق هدف معين وهو إشباع الحاجة المعينة التى شعر بها الفرد من قبل .

وبالرغم من أن عملية الابتكار عملية منظمة تسير فى مراحل محددة وبنظام معين ، إلا أنها لا تظهر لنا فى تحديد واضح فى سلوك الأشخاص المبتكرين ولأننا كثيراً ما نركز اهتمامنا على المرحلة الأخيرة وهى السلوك الظاهر الفعلى الذى يتمثل فى إنتاج معين مبتكر ونغفل بذلك ما يجرى داخل الشخص من انفعالات ودوافع .

٢- خصائص المبتكرين

أن الشخص ذو القدرة على الابتكار يتميز عن غيره ببعض الصفات الشخصية والأنماط السلوكية أهمها :

- يثق فى نفسه إلى حد كبير وفى قدرته على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرتبط به من أعمال .
- يرفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها . ومن ثم فانه يتقبلها بشىء من الشك والريبة ويعيد النظر فيها .
- يميل إلى اثارة التساؤل والتشكك حول صحة تطبيق القوانين والنظريات والأسس العامة التى يعتبرها الغير قضايا مسلم بها غير قابلة للجدل .
- يحاول ان يبتعد عما هو روتينى فى أعماله كلما كان ذلك ممكنا ويميل الى كل تجديد وتغيير .

- مثابر لا يسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات .

- لا يحب أن يفرض سلطته على الغير ، كما أنه يفضل أن لا يخضع لسلطة الغير .

- يفضل أن لا يعمل فى ظل قوانين وقواعد محددة

- لا يعتقد بوجود الصواب المطلق او الخطأ المطلق ، فلكل رأى أكثر من وجه ، والخطأ والصواب فى نظره أمر نسبى

- يميل الى البحث والتفكير فى الأمور الغير مؤكدة والتى يصعب التنبؤ بنتائجها .

- يفضل ان يعمل فى ظل مواقف غامضة على ان يعمل فى ظل مواقف واضحة ومحددة .

- عندما يؤخذ رأيه فى مشكلة فغالبا ما يقترح افكاراً وحلولا قد يعتبرها الاخرون غير معقولة وغير واقعية .

- عندما تخطر على باله فكرة ما فإنه لا يدعها جانباً بل يتأملها ويتخيلها ويداعبها بتفكيره مرات عديدة قبل ان يصدر الحكم عليها .

- يفضل إذا ما اتيحت له الفرصه ان يناقش ما يصدر اليه من اوامر من رؤسائه .

٣- عناصر التفكير الابتكارى

يقوم التفكير الابتكارى على عناصر أساسية نتناولها فيمايلى[١] :

أ- الحساسية للمشكلات

وتتمثل في قدره الفرد على استشفاف المشكلة التى تدور حوله وتحديدها تحديداً دقيقا.إن التعمق فى المشكلة والتعرف الدقيق على مختلف جوانبها هو الذى يوحى بالابتكار .

ب- الطلاقة الفكرية

يحتاج الابتكار إلى وفرة من الأفكار ، ربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر فكرة تطرأ على ذهنه وإنما تقع عليه مهمه تجميع أكبر قدر من الأفكار ، ثم يبدأ فى فحصها وتقييمها وتصنيفها ، فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة .

ج- الأصالة

وتتمثل الأصالة فى القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف أى إنتاج اكبر عدد من الأفكار غير الشائعة وغير المعروفة أو ذات الارتباطات البعيدة بالمشكلة محل البحث . وبكلمات أخرى تعنى الأصالة القدرة على التوصل إلى شىء جديد لم يسبق إليه أحد .

---

(١) زهير ثابت ،العلوم السلوكية : المبادىء والتطبيق(القاهرة بدون بيانات نشر) ، ص ٢٧٢ - ٢٧٣.

د- المرونة

وهى تعنى النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، ومما ينتج لنا أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة . وهى تعنى أيضا عدم التفكير داخل حـــدود وأطر ثابتة ، مما يسمح بالتوصل إلى الجديد ، وعلى سبيل المثال إذا ســـألنا شخص ان يذكر لنا عدد من الاستعمالات المختلفة لشيء معين فهو ينتقل فـــى تفكيره من استخدام إلى أخر .

هـــ- مواصلة الاتجاه

وتتمثل في قدرة الفرد على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمـــد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطية لأيه معوقات تقف فى طريقـه ويعنى مواصلة الاتجاه فى حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصـــرار علـــى تتبعه والسير فى اتجاهه ، ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر .

٤- معوقات الابتكار

يمكن تصنيف معوقات الابتكار إلى ثـــلاث مجموعـــات هـــى : المعوقـــات الشخصية ، المعوقات التنظيمية ، المعوقات الاجتماعية ونتناولها فيما يلى :

١- المعوقات الشخصية

يحتاج التفكير الابتكارى إلى توافر عدد من العوامل الشخصية التـــى تساعد الإنسان على تحريك وتوجيه سلوكه إلى توليد أفكار جديدة مبتكـــرة ،

ونقص هذه العوامل أو عدم توافرها يقيد تفكير الإنسان ويمنعه من السعى وراء كل جديد وتتمثل تلك العوامل الشخصية فيمايلى[1] :

• **النمط التقليدى فى الأداء**

يصعب على كثير من الناس أن يتخلوا عن عاداتهم السابقة ويتمسكون بها لأنهم قد تعودوا عليها وتمثل ممارستها بالنسبة لهم شيئا بسيطا وسهلا ومضمون النتائج ويخلو من المخاطرة بل يؤدون العمل براحة كاملة دون أى توتر أو قلق ، وفى حين يمثل الجديد بالنسبة لهم المجهول .

• **الخوف**

يلعب الخوف دوراً كبيرا فى الحد من القدرات الابداعية ، فالخوف يقيد تفكيرنا ويمنعنا من السعى وراء كل جديد ويزيد تأثير عامل الخوف كمعوق للإبداع عندما لا تسمح البيئة الاجتماعية والتنظيمية للفرد بالتجربة والخطأ .

• **الأحكام المسبقة**

عندما يتجمع الخوف والجهل يتكون مصدر جديد لإجهاض قدرات الإنسان الإبداعيه وهو الأحكام المسبقة على الأفكار الجديدة وتكشف هذه الأحكام المسبقة عن نفسها فى عبارات تتردد كثيرا مثل : الذى تعرفه افضل مما لايعرفه ، وليس فى الإمكان أفضل مما كان .

---

(١) محمود السيد واخرون ، العلوم السلوكية (القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ) ص ٥٢٥-٥٢٦ .

ب- المعوقات التنظيمية

يؤدى التنظيم الذى يسمح للرؤساء بتركيز السلطة فى ايديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك فى مناقشة أوضاع العمل والمساهمة فى رسم خططه ، والذى تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار ، بل يجعلهم يتهربون من المسئولية خوفا من الفشل والعقاب[1].

ج-المعوقات الاجتماعية :-

إذا كانت البيئة الاجتماعية تفرض على من يعيش فيها عادات وتقاليد تضغط على من يفكر ، وتقسو على من يخرج عنها فإن الفرد سيميل الى التصرف بالطريقة التى يتوقعها منه الآخرون حتى يحصل على رضاهم ، ويترتب على ذلك أن يتجنب الفرد الأفكار التى تخرج عن نطاق توقعات الآخرين .

---

(١) محمود السيد وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢٧ .

تطبيقات على الفصل السابع

التغيير والتطوير التنظيمى والابتكار

أولاً : ضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١ - قد تأتى قوى التغيير من داخل المنظمة ( )

....

....

٢ - تحدد استجابة الإدارة لمتطلبات التغيير أداء المنظمة والمجتمع .( )

....

....

٣ - إن كل مدير فى حقيقته وكيل للتغيير . ( )

....

....

٤ - يتمثل التغيير المادى للأفراد فى رفع مهاراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم . ( )

....

....

٥ - مراعاة شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة يتيح للتغييرات الفنية فرصة أفضل للنجاح . ( )

....

....

٦ _ إن التغيير أمر عارض تفرضه الظروف . (   )

....

....

٧ _ يمكن للمنشأة تغيير أهدافها واستراتيجيات تحقيق هذه الأهداف. (   )

....

....

٨ _ يتمثل التغيير النوعي للأفراد فى الاستغناء عن بعضهم . (   )

....

....

٩ _ من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعا تغيير النظام والإجراءات.
(   )

....

....

١٠- تعتبر استراتيجية القوة والقهر في التغيير استراتيجية ناجحة .

....

....

١١- هناك مرحلتين أساسيتين لعملية إدخال التغيير . (   )

....

....

١٢- يتميز تشخيص المشاكل غير الروتينية بالسهولة . (   )

....

....

١٣- إن اتجـاه الفرد السلبى نحـو موضوع التغيـير قد يكون سـببا فى مقاومته . ( )

....

....

١٤- يقاوم الفرد التغيير الذى يتطلب تغييراً فى عاداته . ( )

....

....

١٥- إن مقاومة التغيير قد تكون حالية أو مؤجلة . ( )

....

....

١٦- من الأفضل أن يتم التغيير بصورة فجائية . ( )

....

....

١٧- يلعب الخوف دوراً كبيراً فى الحد من القدرات الإبداعية . ( )

....

....

ثانياً : ناقش المفاهيم الآتية بما يفسرها ويوضح معناها :

- إدارة التغيـير .
- التطوير التنظيمى .
- الابتـكار .
- الأصـالة .
- المـرونة .

ثالثاً : أكتب مذكرات مختصرة عن :

- خطوات العملية الابتكارية .
- صفات الشخص المبتكر .

رابعاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - تناول بالشرح المجالات التى يمكن أن يشملها التغيير فى المنظمات ؟

٢ - هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لإحداث التغيير المخطط ... ناقش هذه الاستراتيجيات ؟

٣ - ناقش بالتفصيل المراحل التى يمر بها التغيير ؟

٤ - ناقش أسباب مقاومة التغيير ؟

٥ - أشرح بالتفصيل الأشكال المختلفة لمقاومة التغيير ؟

٦ - ناقش بالتفصيل وسائل تقليل أو إزالة أسباب مقاومة التغيير ؟

٧ - ناقش المهارات المطلوبة لمدير التغيير ؟

٨ - ناقش بالتفصيل عناصر التفكير الابتكارى ؟

٩ - تناول بالشرح والتحليل المعوقات التى يمكن أن تعوق الابتكار ؟

أكمـــل مـــا يلى :

١ – هناك مجموعة من المتغيرات العالمية تفرض حتمية التغيير وهى :

....

....

....

....

....

....

....

....

٢ – تتمثل خصائص التطوير التنظيمى فيما يلى :

....

....

....

....

....

....

٣ – تتطلب مرحلة إدخال التغيير ما يلى :

....

....

....

....

....

٤ – يمكن للإدارة تقييم مجهودات التغيير من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية :

....

....

....

....

....

....

٥ – المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب الأفراد هى :

....

....

....

٦ – المواقف العملية لمقاومة التغيير من جانب جماعات العمل هى :

....

....

٧ – تعتبر المشاركة فى الإدارة من أهم وسائل مجابهة مقاومة التغيير للأسباب التالية :

....

....

....

٨ – يتم إعداد مدير التغيير من خلال :

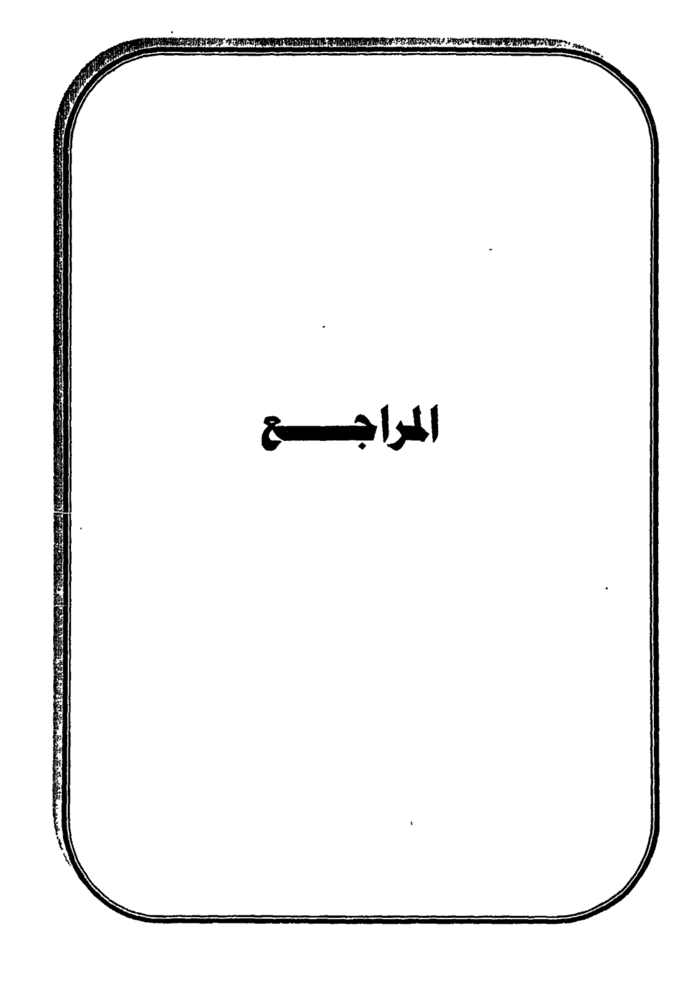
....

....

٩ – من الوصايا التى نواجهها إلى مدير التغيير ما يلى :

....

....



المراجـــع

المراجـــع

أولاً : المراجع العربية

- إبراهيم الغمرى. السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة. الإسكندرية: دار الجامعة المصرية، بدون تاريخ.
- ــــــــــــ . الأفراد والسلوك التنظيمى. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- ــــــــــــ . السلوك الإدارى والعلاقات العامة. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية. بدون تاريخ.
- أحمد عزت راجح. أصول علم النفس. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار الكتاب العربى، ١٩٦٨.
- أحمد محمد عبد الخالق. الأبعاد الأساسية للشخصية. الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧.
- أمين فؤاد الضرغامى. بيئة السلوك التسويقى. الطبعة الثامنة؛ القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٧٩.
- انتصار يونس. السلوك الإنسانى. الطبعة الثامنة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩١.
- حسن محمد خير الدين وآخرون. العلوم السلوكية. القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.
- حسين حمادى. إدارة النظم: الطريق إلى القرن الواحد والعشرين. الطبعة الأولى؛ القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٧٦.
- رأوية حسن. السلوك فى المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- سعيد يس عامر. الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها. الطبعة الثانية؛ بدون ناشر، ٢٠٠٠.
- سليمان أبو جاموس. مبادئ الإدارة. الطبعة الثانية؛ نابلس: جامعة النجاح الوطنية، ١٩٩٦.
- سيد عبد العال وطلعت حسن. المدخل إلى علم النفس: الدراسة العلمية لسلوك الإنسان. القاهرة: العربى للنشر والتوزيع، ١٩٨١.
- سيد محمد غنيم. سيكولوجية الشخصية: محدداتها، قياسها، نظرياتها. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥.
- شوقى حسين عبد الله. سياسات الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٣.
- صلاح الشنوانى. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٩.
- طريف شوقى فرج وآخرون. علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- عاطف عدلى العبد. الاتصال والرأى العام. القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٩٣.
- عايدة سيد خطاب. إدارة الأفراد فى ظل استراتيجيات الإدارة. القاهرة: دار الصفا للطباعة والنشر، ١٩٩٣.
- عبد الغفار حنفى. السلوك التنظيمى وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربى الحديث، ١٩٩٣.
- عبد الرحمن عبد الباقى عمر. العلاقات الإنسانية. القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، بدون تاريخ.
- عبد الرحمن محمد عيسوى. دراسات سيكولوجية. القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١.

- عطية محمود هنا. التوجيه التربوى والمهنى. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- على أحمد على. أسس العلوم السلوكية والنفسية. القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- على السلمى. الإدارة المعاصرة. القاهرة: مكتبة غريب، بدون تاريخ.
- على محمد عبد الوهاب. الإنتاجية: دراسة للعنصر الإنسانى فى الإدارة. القاهرة: مكتبة قصر الزعفران، ١٩٨٦.
- ———— . البيئة والإدارة: نظرة سلوكية. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٤.
- ———— . إدارة الأفراد. منهج تحليلي. القاهرة : مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.
- فرج عبد القادر طه. علم النفس الصناعى والتنظيمى. الطبعة السابعة؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٢.
- ———— . أصول علم النفس الحديث. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٩.
- فؤاد البهى السيد. علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى. الطبعة الثالثة؛ القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩.
- فؤاد القاضى. إدارة التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: بدون ناشر، ١٩٩٧.
- كالفن هول وجارنر لندرزى. نظريات الشخصية. ترجمة فرج أحمد فرج وقدرى حنفى ولطفى فطيم. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨.
- كمال حمدى أبو الخير. العملية التنظيمية والبناء التنظيمى. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
- لويس كامل مليكه وآخرون. الشخصية وقياسها. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- محمد أبو العلا محمد. علم النفس الاجتماعى. القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٩.
- محمد عماد الدين إسماعيل. الشخصية والعلاج النفسى. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩.
- مصطفى حجازى. الاتصال الفعال فى العلاقات الإنسانية والإدارة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون تاريخ.
- مصطفى فهمى. علم النفس الإكلينيكى. القاهرة: مكتبة مصر، ١٩٦٧
- مصطفى نجيب شاويش. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) الأردن: دار الشروق، ١٩٩٦.
- منيرة أحمد حلمى. ثلاث نظريات فى تغيير الاتجاهات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ.
- نوال محمد عطية. علم النفس التربوى. الطبعة الأولى؛ القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢.

ثانياً : المراجع الأجنبية

I- Books :

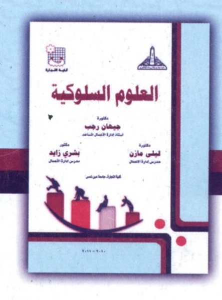
- Anderson, Ron, Development of Business information Systems, Great Britain: Ron Anderson, 1989.
- Beach Dale S., Personnel: The Management of People at Work, Fifth Edition, New

York: Macmillan Publishing Company, 1991.

- Boella, M.J., Human Resources Management in the Hospitality Industry, Great Britain: The Bath Press, Avon, 1992.
- Casia, Wayne F., Managing Human Resources. Third Edition, New York: McGraw Hill, Inc., 1992.
- Cascio, Wayne F., Applied Psychology Personnel Management, fourth Edition, M.S.A: Prentice. Hall, Inc., 1991.
- Chisnall, Peter M. Marketing: A Behavioural Analysis. England: McGraw Hill Company (UK) Limited, 1975.
- Cowling, Alan and Mailer Chloe, Managing Human Resources, Great Britain: A.G. Cowling and C.J.B. Mailer, 1990.
- Erskin Robert, Business Management, Great Britain: Prentic Hall International (UK) Ltd, 1991.
- Flumer, Robert. M., The New Management, Fourth Edition New York: Macmillan Publishing Company, 1989.
- Gabaarro, John J., Management People and Organizations, U.S.A.: Havard Business School Publications, 1992.
- Hawkins, Del I. & Best, Roger J. & Coney, Kenneth A. Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy. Fourth Edition, Boston: Richard D. Irwin, Inc., 1989.
- Kassarjian, Harold H. & Robertson Thomas S. Perspectives in Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman Company, 1968.
- Leavitt, Harold, Manegerial Psychology, Chicago: Chicago University Press, 1986.
- Loudon, David L. & Della Bitta, Albert J. Consumer Behavior: Concepts and Applications. Second Edition; New York: McGraw Hill, Inc., 1984.
- Mc Neal, James V. Dimensions of Consumer Behavior: Second Edition; New York: Meredith Corporation, 1969.
- Odiorn, Georges, The Human Side of Management, U.S.A: University Associates Inc., 1990.
- Pattern, Thomas S., Man Power Planning. The Development of Human Resources, New York. John Wiley and Sons, Inc., 1989.
- Robertson Thomas S. Consumer Behavior. ILLinois: Scott Foresman and Company 1970.
- Schiffman, Leon G. & Kanuk, Leslie Lazar. Consumer Behavior. Fourth Edition; U.S.A.: Prentice Hall international Inc., 1991.
- Sherman, Chrudew, Reading in Personnel Management. U.S.A.: South Western Publishing Company, 1966.
- Ward, Scott & Robertson, Thomas S. Consumer Behavior: Theoretical Soruces. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Englewood Cliffs, 1973.
- Wilkie, William L, Consumer Behavior New York: John Wiley Sons Inc., 1990.
- Zander, Alvin, Making Boards Effective. San Francisco: Jossey-Bass, Inc., 1993.

II- Periodicals:

- Boone, Louis E. The Search For The Consumer Innovator. The Journal Of Business, Volume 43, Number 2, April 1970.
- Engel, James F. & Kollat, David I & Blackwell. Roger D. Persona Lity Measures and Market Segmentation. Business Horizons, Volume XII, Number 3, June 1969.
- Horton, Raymond L. Some Relations Between Personality and Consumer Decision Making. Journal of Marketing Research, Vol, XVI, May 1979.
- Kassarjian, Harold H. Personality and Consumer Behavior: A Review. Journal of Marketing Research. Vol. VIII, November 1971.
- Massy, William F. & Frank, Ronald E. & Lodahl, Thomas M. Purchasing Behavior and Personal Attributes. Journal of Economic Literature, Volume VII, Number 2, June 1969.
- Tucker WT & Painter, John J. Personality and Product Use. Journal of Applied Psychology. Volume 45, October 1961.
- West Fall, Ralph Psychological Factors in Predicting Product Choice. Journal of Marketing Vol 26, April 1962.


كلية التجارة
العلوم السلوكية
دكتورة
جيهان رجب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
دكتورة
ليلى مازن
مدرس إدارة الأعمال
دكتور
بشري زايد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة عين شمس
٢٠١٠ - ٢٠١١